

Relations industrielles Industrial Relations



Éléments d'une stratégie de l'entreprise Elements of a Strategy for Business

Volume 26, numéro 4, 1971

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028275ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028275ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

(1971). Éléments d'une stratégie de l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 26(4), 970–1011. <https://doi.org/10.7202/028275ar>

Résumé de l'article

Réponse au conflit entre responsabilités économiques et responsabilités sociales : un défi aux dirigeants

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Quelque deux cents membres du Centre des Dirigeants d'Entreprise ont participé de diverses manières, à l'élaboration de ce document. Il a été largement discuté, et corrigé à plusieurs reprises. Il sera remis sur le métier et révisé progressivement, non par souci de purisme, mais parce qu'il s'agit d'un instrument de travail destiné à s'enrichir des expériences qu'il devrait susciter.

Issu des études de plusieurs comités et assemblées régionales, il rassemble les éléments principaux d'un programme d'action portant sur une réforme de l'entreprise. Action d'autant plus nécessaire que la population se reconnaît de plus en plus difficilement dans une société en proie à des mouvements imprévus.

Ce phénomène de rejet annonce ou accompagne les grands bouleversements politiques et sociaux. Des événements récents ont sonné, chez nous et ailleurs, la cloche d'alarme ; nous nous trouvons indiscutablement au point de départ de changements majeurs. Nul ne saurait prévoir si ces changements se feront dans la violence ou selon un autre mode d'évolution. Cependant, il suffit d'évoquer les programmes législatifs récents et d'être témoin des affrontements durables qui se déclarent autour de certains projets de loi, pour constater que la population est sérieusement divisée contre elle-même et pour en conclure que nos institutions, surtout l'entreprise privée, ne peuvent échapper à des chambardements très sérieux dont certains sont déjà en route.

Ces perspectives n'ajouteront pas une once de discernement aux esprits placides, de tous milieux, motivés par la seule considération de leurs intérêts. Les dangers inhérents aux improvisations démagogiques n'empêcheront pas davantage les contestataires professionnels de pousser la population dans les aventures les plus risquées. Les mesures de salut reposent entre les mains d'individus répartis à proportions égales à travers les diverses classes de citoyens.

Le texte qui suit s'adresse surtout aux hommes d'affaires qui considèrent une présence plus vigilante et plus active de l'entreprise comme une condition indispensable à l'orientation pacifique de la société ; il se résume en somme à deux propositions :

- Prise de conscience aussi claire que possible de la situation ;
- Engagement immédiat et précis dans une série d'interventions correctives et d'activités concertées, susceptibles d'accélérer l'intégration de l'entreprise dans le milieu économique et culturel.

Confirmé par des commentaires et analyses émanant des milieux les plus divers, le diagnostic du *CDE ne peut manquer de serrer de près la réalité des événements actuels. Quant aux lignes d'action proposées, une simple observation attentive en justifie l'urgente nécessité. Il reste à savoir si les dirigeants d'entreprise sont disposés, en nombre suffisant, à poser les gestes qui leur permettront d'apporter une contribution efficace au progrès de la société. C'est une question de clairvoyance et de volonté ; mais elle implique un abandon radical du laisser-faire et de l'indifférence traditionnels.

JEAN BRUNELLE

Directeur général

Centre des Dirigeants d'Entreprise

INFORMATIONS

Éléments d'une stratégie de l'entreprise

Réponse au conflit entre responsabilités économiques et
responsabilités sociales : un défi aux dirigeants

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Quelque deux cents membres du Centre des Dirigeants d'Entreprise ont participé de diverses manières, à l'élaboration de ce document. Il a été largement discuté, et corrigé à plusieurs reprises.

Il sera remis sur le métier et révisé progressivement, non par souci de purisme, mais parce qu'il s'agit d'un instrument de travail destiné à s'enrichir des expériences qu'il devrait susciter.

Issu des études de plusieurs comités et assemblées régionales, il rassemble les éléments principaux d'un programme d'action portant sur une réforme de l'entreprise. Action d'autant plus nécessaire que la population se reconnaît de plus en plus difficilement dans une société en proie à des mouvements imprévus.

Ce phénomène de rejet annonce ou accompagne les grands bouleversements politiques et sociaux. Des événements récents ont sonné, chez nous et ailleurs, la cloche d'alarme ; nous nous trouvons indiscutablement au point de départ de changements majeurs. Nul ne saurait prévoir si ces changements se feront dans la violence ou selon un autre mode d'évolution. Cependant, il suffit d'évoquer les programmes législatifs récents et d'être témoin des affrontements durables qui se déclarent autour de certains projets de loi, pour constater que la population est sérieusement divisée contre elle-même et pour en conclure que nos institutions, surtout l'entreprise privée, ne peuvent échapper à des chambardements très sérieux dont certains sont déjà en route.

Ces perspectives n'ajouteront pas une once de discernement aux esprits placides, de tous milieux, motivés par la seule considération de leurs intérêts. Les dangers inhérents aux improvisations démagogiques n'empêcheront pas davantage les contestataires professionnels de pousser la population dans les aventures les plus risquées. Les mesures de salut reposent entre les mains d'individus répartis à proportions égales à travers les diverses classes de citoyens.

Le texte qui suit s'adresse surtout aux hommes d'affaires qui considèrent une présence plus vigilante et plus active de l'entreprise comme une condition indispensable à l'orientation pacifique de la société ; il se résume en somme à deux propositions :

- *Prise de conscience aussi claire que possible de la situation ;*
- *Engagement immédiat et précis dans une série d'interventions correctives et d'activités concertées, susceptibles d'accélérer l'intégration de l'entreprise dans le milieu économique et culturel.*

Confirmé par des commentaires et analyses émanant des milieux les plus divers, le diagnostic du CDE ne peut manquer de serrer de près la réalité des événements actuels. Quant aux lignes d'action proposées, une simple observation attentive en justifie l'urgente nécessité. Il reste à savoir si les dirigeants d'entreprise sont disposés, en nombre suffisant, à poser les gestes qui leur permettront d'apporter une contribution efficace au progrès de la société. C'est une question de clairvoyance et de volonté ; mais elle implique un abandon radical du laisser-faire et de l'indifférence traditionnels.

JEAN BRUNELLE

Directeur général

Centre des Dirigeants d'Entreprise

INTRODUCTION

1.1 Appuyée sur les institutions démocratiques et nourrie de liberté individuelle, l'entreprise est l'un des éléments principaux du régime sous lequel nous vivons. Dans les pays occidentaux, ce régime est parvenu à réduire très considérablement la misère matérielle et l'insécurité et à hausser de façon substantielle le niveau de vie d'une grande majorité des citoyens.

1.2 En dépit de ses succès, le régime est contesté de toutes parts. Non pas tant pour des motifs économiques que pour ses déficiences sociales.

1.3 L'émancipation physique des hommes et les progrès de l'éducation, qui comptent parmi les effets les plus directs du régime, permettent précisément à la population de dresser un réquisitoire de plus en plus violent contre les institutions actuelles et, plus précisément, contre l'entreprise elle-même.

1.4 La contestation frappe, l'un après l'autre, la plupart des pays industrialisés. Ceux d'entre eux qui échappent actuellement aux manifestations les plus violentes de cette crise, ou qui ont connu, depuis un demi-siècle, des périodes prolongées de croissance et de calme relatif, le doivent sans doute à des institutions bien adaptées et à des vertus collectives de travail, de discipline, de tolérance. C'est ou ce fut le cas, à des époques et à des degrés divers, des pays scandinaves, de l'Allemagne de l'Ouest, de la Hollande, du Japon, de la Suisse. Mais on retrouve

aussi, dans ces pays, sous des formes nécessairement différentes, deux éléments parmi d'autres :

- une organisation solide et vraiment représentative du monde patronal ;
- une philosophie de l'entreprise qui lui permet de réaliser la cohésion entre son rôle économique et ses responsabilités sociales et qui se prolonge et s'insère dans les objectifs communs de la population.

1.5 L'existence de ces conditions ne signifie pas que le patronat a atteint, dans tel ou tel pays, un degré de perfection ultime, mais plutôt que les mentalités de ses dirigeants sont mieux accordées à celles des principaux partenaires sociaux. De telles concordanances sont toujours provisoires et sujettes à des ajustements incessants. L'important, c'est qu'elles constituent une série d'étapes successives vers l'établissement d'une société plus ordonnée.

1.6 La réalisation, au Québec, de telles perspectives, est déjà engagée. Le patronat y a mis sur pied une fédération authentique (Le Conseil du Patronat du Québec) ; il a pris l'initiative de la réforme d'un mécanisme mixte de concertation (Le Conseil Consultatif du Travail et de la Main-d'œuvre) et contribué à lui imprimer un élan nouveau ; il a réclamé et obtenu la création du Conseil de Planification, organisme de consultation regroupant un certain nombre de corps intermédiaires et d'institutions publiques. Pour peu que ces structures continuent à répondre aux attentes, elles devraient conduire progressivement à une discussion plus sereine des problèmes et à l'adoption de solutions de plus en plus efficaces aux conflits sociaux.

1.7 Mais le jeu des structures supérieures ne suffit pas. Les entreprises elles-mêmes devront, de leur propre initiative et par l'entremise de leurs associations, définir et appliquer des méthodes et des programmes susceptibles d'apporter des réponses satisfaisantes aux difficultés engendrées par le régime. Plus fragile que toute autre contrée de l'Amérique du Nord, le Québec pourrait ne parvenir à résoudre les nombreuses ambiguïtés de sa situation qu'en s'engageant dans une évolution audacieuse dont le patronat devrait être l'un des principaux maîtres d'oeuvre.

L'AVENIR DU RÉGIME

2.1 Une fois passée la période de conquête, les groupes ou classes qui ont accédé à la puissance économique ou politique se heurtent inévitablement à la critique puis à l'opposition de forces nouvelles : le pouvoir, surtout dans une démocratie, est toujours partagé et incertain. Dans le cas du pouvoir économique tel que détenu par l'entreprise, l'opposition s'incarne dans le syndicalisme, une partie substantielle des intellectuels et de la jeunesse, des minorités raciales ou culturelles, des comités de citoyens, et combien d'autres... Cette opposition est puissante et son action est d'autant plus efficace qu'elle porte sur les défaillances les plus évidentes de l'entreprise et du régime. Dans les circonstances, l'entreprise ne gagnerait rien à un affrontement prolongé : le nombre est contre elle et les centres d'influence et de décision sont de plus en plus diffus, réduisant considérablement l'utilité des méthodes de pressions traditionnelles.

2.2 Toute institution est imparfaite ; mais une recherche objective permettrait à l'entreprise de corriger ses propres déficiences, de s'adapter aux exigences du milieu et d'améliorer considérablement la qualité de l'influence qu'elle exerce, à titre privé aussi bien qu'à titre collectif.

2.3 Cette hypothèse est d'autant plus vraisemblable que l'efficacité économique de l'entreprise, son rôle immédiat, n'est pas en cause. La contestation porte sur son aptitude à servir le bien commun plus directement, d'une façon plus ordonnée. Pour répondre à des attaques de plus en plus insistantes, elle doit résister ses propres attitudes, se préoccuper davantage des conséquences sociales de ses comportements et participer délibérément, avec des ressources accrues, à un réaménagement des pouvoirs et à la réorientation de la société.

Si un tel élargissement de son rôle est essentiel, il n'est possible que par l'action des plus lucides parmi ses dirigeants. Car les liens qui rattachent l'entreprise au milieu qu'elle sert sont souvent plus fragiles et plus subtils qu'on veut l'admettre. Or, voici qu'au sein de la population les critiques se forment en groupes d'opposition et menacent l'entreprise aussi bien sur le plan politique que par des interventions directes. Si elle se laisse déborder de tous côtés, elle se verra contrainte à adopter des changements majeurs et peut-être à concéder une part essentielle de sa liberté d'action. Mais l'histoire, même toute récente, nous enseigne que là où l'entreprise est asservie, la liberté elle-même est compromise.

2.4 Il n'est pas trop tard pour procéder à un rétablissement, mais il n'est certes pas trop tôt. Le dilemme est le suivant :

- Si, l'entreprise choisit de se situer carrément dans le sens du bien commun, elle obligera les autres institutions à se rallier à une conception plus sereine et plus cohérente de la société, et elle pourrait alors déclencher un mouvement de solidarité qui mettrait un terme aux antagonismes stériles et ouvrirait une période de progrès social sans précédent ;
- Si, au contraire, elle abandonne le terrain aux nouveaux groupes en marche vers le pouvoir, les jeux politiques peuvent nous entraîner vers des aventures connues : domination autoritaire de la droite ou de la gauche, ou passage incessant d'un excès à l'autre ; et la société perdra peut-être une occasion unique de se réaliser dans un équilibre acceptable à l'ensemble des citoyens.

RÉFORME DE L'ENTREPRISE

3.1 En dépit d'une opinion répandue, l'entreprise n'est pas une fin en soi. Elle est un instrument au service de la société. Sa cause deviendra bientôt indéfendable si ceux qui dirigent ses destinées ne reconnaissent pas ce principe, qui va bien au-delà de la stricte augmentation de la somme brute des progrès matériels.

3.2 Cette finalité de l'entreprise suppose qu'elle adapte ses objectifs et ses moyens d'action à des critères d'évaluation qui ne soient pas exclusivement, ou même prioritairement le profit, l'expansion, la productivité ; mais que, tout en maintenant ces objectifs, comme mesures de son efficacité – ce point est essentiel – elle les subordonne à la quantité et surtout à la qualité des services rendus au milieu dans lequel elle agit. Car elle ne peut plus se dissocier du type de société qu'elle contribue à engendrer.

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

4.1 Efficacité économique : L'efficacité économique est l'un des traits caractéristiques de l'entreprise privée. Elle y est astreinte par la nécessité où elle se trouve de produire un profit, ou de disparaître à plus ou moins brève échéance.

4.1.1 C'est une caractéristique qui lui est propre, qui ne se retrouve à peu près jamais dans les organismes publics ou para-publics et qu'il faut conserver, serait-ce pour la seule raison qu'elle est un facteur de discipline dans l'action et d'économie des ressources humaines et matérielles.

4.1.2 Or, il se peut que, pour longtemps encore, le maintien de cette efficacité soit inséparable de la notion de profit qui lui donne un sens et lui sert de barème. La seule alternative au moteur qu'est le profit, serait le développement, chez les citoyens, d'un sens poussé du bien public, et on sait que les personnes imbues à un degré élevé d'un pareil sentiment demeurent relativement rares.

Au sein des institutions qui ne sont pas astreintes au profit, les conflits d'intérêts ne sont pas moins vifs ; ils prennent simplement des formes différentes et ils entraînent des dangers aussi graves pour les libertés personnelles et l'intérêt collectif.

4.1.3 Mais il faut distinguer le profit, rémunération individuelle, du profit institutionnel, qui est la résultante directe de l'efficacité économique et qui, ré-investi dans l'entreprise, devient source d'emploi, de croissance et de richesse. Entendu dans ce sens, le profit joue un rôle social incontestable. Mais il peut, dans des circonstances particulières, servir à l'accumulation d'une puissance excessive et permettre à ceux qui la détiennent d'orienter à leur avantage le jeu des institutions, au détriment de la collectivité.

4.1.4 Dans cette hypothèse, ce ne serait plus le principe même du profit qui serait en cause, mais son application. En effet, ce que l'on reproche à la propriété privée, ce n'est pas tant le droit à la rémunération de l'argent que la prédominance de l'argent sur les valeurs humaines et sur la qualité de la vie. Si les choix favorisent systématiquement une minorité contre l'ensemble de la population, si celle-ci a le sentiment d'être la victime d'un système peut-être logique dans son principe mais aveugle dans ses résultats, elle se tournera inévitablement contre lui et finira par le détruire. Or, ce système, par sa complexité, est d'une grande fragilité ; malgré ses imperfections, il soutient l'existence de centaines de millions d'individus.

4.1.5 L'entreprise ne saurait se désintéresser de l'adaptation de la notion de profit aux mentalités actuelles, car toute négligence de sa part ouvrirait la porte aux improvisations les plus dangereuses. Elle doit se préoccuper de mettre au point les méthodes qui lui permettront de concilier le maintien de son efficacité économique avec une conception renouvelée de son rôle dans le milieu.

4.2 L'épanouissement de l'individu au travail :

4.2.1 L'entreprise, c'est d'abord une institution particulière possédant des objectifs propres et une fonction économique basée sur des activités précises. Elle utilise, dans la poursuite de ses fins, des ressources matérielles et humaines plus ou moins étendues.

4.2.2 Mais il est essentiel qu'elle sache ajuster son comportement, à l'endroit de ces ressources diverses, selon une échelle de valeurs qui puisse subir une critique

lucide. Le principe de l'utilisation maximale des ressources ne saurait être appliqué indistinctement à la machinerie et aux êtres humains.

4.2.3 Facteur de changement et de créativité économique, l'entreprise doit être, pour les hommes qui y sont engagés, un lieu d'épanouissement et de réalisation de leurs possibilités. Aussi utile soit-elle, la notion de profit ne doit pas servir d'excuse à des comportements ayant pour résultat d'asservir le travailleur. Afin d'éviter toute ambiguïté, il est essentiel de considérer le profit non comme une fin, mais comme un moyen n'entravant pas mais, au contraire, favorisant le progrès humain.

Il faut donc maintenir un équilibre entre la poursuite des buts matériels et la mise en place des moyens qui permettront aux travailleurs de tout rang de contribuer à leur propre émancipation dans l'exécution de leurs tâches.

4.2.4 On a tout dit sur l'aliénation au travail, qu'il s'agisse des cadres, de la maîtrise ou du personnel d'exécution. Un fait demeure : elle constitue un problème réel, comme le démontrent des recherches et enquêtes récentes. Une étude, préparée pour le rapport Woods sur les relations du travail au Canada, a même souligné que le syndicalisme s'est très peu préoccupé de ce problème, se contentant le plus souvent d'en faire un objet de revendication.

L'entreprise doit assumer, dans ce domaine, des responsabilités précises. Elle ne peut tolérer que l'initiative d'une réforme soit prise par l'État, par le syndicalisme ou par quelque groupe extérieur que ce soit, sans courir le risque de voir s'instaurer, aux différents paliers de l'administration, des tensions de plus en plus paralysantes.

4.2.5 La réforme interne de l'entreprise, qui relève actuellement d'une haute décision administrative, peut encore se faire dans l'ordre et favoriser le prestige de la direction aussi bien que celui du régime socio-économique, si elle est décidée librement. Sinon, les changements se feront sous l'effet d'interventions législatives ou syndicales.

4.3 Contribution collective de l'entreprise aux objectifs communautaires : La liberté d'action, la mobilité et l'initiative ont servi très utilement l'entreprise particulière et, sans aucun doute, la société tout entière.

Mais, en dépit de ces succès, l'entreprise est demeurée trop souvent impuissante devant l'envahissement des pouvoirs publics et devant les attaques de ses adversaires ; elle a également été indifférente, collectivement, aux problèmes humains et sociaux créés par les retombées du régime, tels le chômage, l'aliénation, au point qu'on a pu affirmer, non sans raison, que les lois de progrès social ont été adoptées, dans la plupart des cas, en dépit de l'opposition de l'entreprise.

Les promesses selon lesquelles le perfectionnement graduel du régime finirait par éliminer entièrement la pauvreté et la misère, ont été contredites :

- par des ralentissements majeurs ou des reculs sérieux dans le rythme de la croissance : récessions, dépressions, qui ont empêché des tranches substantielles de la population d'accéder à la prospérité générale ;
- par le développement d'un nouveau type d'aliénation, celui qui naît de l'asservissement de l'homme au rythme de la machine, à un matérialisme excessif, à une ambiance dépersonnalisante.

Certains des griefs adressés au régime sont inhérents à la condition humaine ; il faut donc faire le partage entre la critique sérieuse et les revendications injustifiables.

Mais l'entreprise, en vertu de son évidente prédominance et malgré les succès acquis, ne peut se désintéresser d'une situation qu'on se plaît à dénoncer avec une vigueur croissante. Elle doit intervenir, non seulement pour répondre aux défis qui lui sont adressés, mais surtout pour apporter son indispensable contribution aux évolutions irréversibles dans lesquelles nous sommes tous engagés.

4.3.1 Sur le plan global, il va de soi que l'action de l'entreprise doit être collective. Nombre de problèmes qui ne peuvent trouver d'application concrète qu'au plan de l'entreprise particulière, exigent quand même une approche patronale concertée. Pour n'en mentionner qu'un seul, le malaise des cadres est un cas dont le traitement relève au premier chef de la direction de telle et telle compagnies. Mais il importe au plus haut point que le patronat adopte à l'endroit de ce phénomène une attitude commune, au lieu de se livrer à des interprétations disparates et à des interventions contradictoires qui auraient pour effet pratique d'abandonner l'initiative à d'autres instances et d'ajourner, une fois de plus, l'avènement d'une pensée et d'une présence active de l'entreprise dans un domaine aussi important. Cette présence est d'une urgence tout aussi évidente quand il s'agit de problèmes comme l'inflation, le chômage, la contestation, le développement économique, les dépenses publiques.

4.3.2. Le principe selon lequel ces questions relèveraient uniquement de l'État, sauf quand elles affectent les intérêts immédiats de l'entreprise, s'avère très contestable.

L'entreprise supporte, par des impôts, des programmes souvent adoptés sans même qu'elle ait été consultée et qui, tels l'enseignement, le bien-être et la santé, accaparent une part énorme des ressources publiques ; quand ils sont mal orientés, ces programmes desservent les intérêts de la population et compromettent l'avenir de façon tragique, notamment en conférant à l'État une influence excessive sur la vie des citoyens. Mais il ne suffit pas de dénoncer les hommes politiques ou les technocrates. Ceux-ci seront contraints d'agir seuls tant qu'ils ne pourront pas compter sur des partenaires sociaux actifs et éclairés, notamment sur cet élément essentiel d'équilibre que constitue une force patronale cohérente et capable d'agir efficacement sur tous les fronts.

4.3.3 Le CDE attribue donc une importance particulière au rôle de l'entreprise. Celle-ci doit réaliser sa propre adaptation aux exigences d'une société en constante évolution et démontrer dans les faits son aptitude à résoudre certains des problèmes les plus graves posés par le type de civilisation dans lequel nous vivons. Cette tâche est urgente, difficile, mais elle est réalisable. C'est une question de lucidité et d'organisation. Il va de soi que lorsqu'on parle de l'entreprise, au Québec, on suppose qu'il existe ou peut exister une étroite collaboration, d'esprit et de fait, entre ses responsables anglophones et francophones. Cette condition est en voie de se réaliser rapidement grâce aux travaux du Conseil du Patronat et de certaines associations, dont le CDE.

POUR UNE STRATÉGIE PATRONALE

5.1 Comme partout ailleurs, les exemples ne manquent pas, au Canada et aux États-Unis, d'entreprises ayant fait des efforts poussés de rénovation et d'innovation pour s'adapter à une conception plus exigeante de leur rôle social. Mais quelles que soient l'ampleur et la profondeur de ces changements, ils demeurent trop rares pour constituer un climat général ; et leurs initiateurs se heurtent souvent au scepticisme sinon au mépris de collègues qui se veulent plus « réalistes ».

5.2 Or, il faut bien constater que la forme de réalisme dont il est ici question conduit la société à une impasse, et l'entreprise à une situation sans issue. Si celle-ci ne s'attribue que des objectifs économiques, la réaction syndicale sera fatalement de réclamer un partage strictement quantitatif des revenus et les deux partenaires se trouveront lancés dans une surenchère interminable et ruineuse dont la population sera nécessairement appelée à faire les frais, comme le démontre la situation presque anarchique du secteur de la construction sur notre continent. De telles attitudes sont, parmi d'autres, à la source du phénomène chômage-inflation, phénomène qui s'avère irréductible aux remèdes traditionnels et auquel nombre d'observateurs attribuent des causes de caractère social.

5.3 Plus d'un homme d'affaires refusera de s'associer à la critique sévère qui s'exprime à l'endroit de l'entreprise. Cependant, même si celle-ci était entièrement innocente des péchés dont on l'accuse, la gravité des problèmes actuels devrait l'inciter à intervenir dans le désordre des esprits et des institutions. Détentrice de ressources humaines et matérielles très considérables, l'entreprise est en mesure d'apporter une contribution particulièrement précieuse à la réorientation de la société à laquelle son sort est lié. Mais il ne saurait s'agir uniquement d'une intervention verbale des hommes d'affaires dans les débats d'intérêt public. L'entreprise doit viser surtout à modifier la réalité, à corriger les défauts du régime.

5.4 Pour y parvenir, elle doit agir à différents paliers et avec des moyens adaptés aux besoins et aux objectifs visés. Elle doit savoir utiliser, selon les cas, les ressources personnelles de ses dirigeants, celles de ses diverses associations, celle de la centrale patronale ; elle ne doit pas hésiter, quand il le faut, à défendre sa conception des objectifs communautaires en occupant sa juste place au sein des organismes de concentration. Ce qui exige des politiques, des objectifs et des ressources suffisantes.

5.5 De telles perspectives soulignent la nécessité d'une réponse, ou plutôt de plusieurs réformes, portant

- sur les mentalités,
- sur le statut et les objectifs de l'entreprise,
- sur le rôle des associations et de la structure patronale,
- sur le rôle du patronat dans les affaires publiques.

Dans ces divers domaines, les dernières années ont vu se produire, au Québec, des changements profonds mais qu'il faut accélérer, même si l'émergence de structures nouvelles – patronales et communautaires – et une plus grande disponibilité des hommes d'affaires sont déjà des gains significatifs.

5.6 Pour le patronat se pose le défi de bâtir rapidement des équipes disponibles et compétentes, capables d'élaborer et d'appliquer ses politiques à tous les niveaux où son intervention est nécessaire. Il n'entre évidemment pas dans le mandat du CDE de définir les responsabilités de l'ensemble de l'organisation patronale. Il faut constater, cependant, que toutes les associations patronales ont un rôle important à jouer dans l'élaboration et l'accomplissement d'une politique commune. Faute de ressources suffisantes, elles sont encore absentes de maints endroits où se préparent des décisions, des évolutions lourdes de conséquences. Si le patronat ne peut prétendre tout diriger, il doit quand même tenir à ce que les orientations nouvelles ne se prennent pas sans lui.

Se trouvent nécessairement impliqués dans une stratégie patronale :

- le Conseil du Patronat du Québec
- les associations sectorielles
- les associations horizontales, dont le CDE

À titre indicatif, et parce que cette dimension ne peut être ignorée dans une stratégie de l'entreprise, les remarques suivantes sont soumises :

5.7 Le Conseil du Patronat du Québec : Après deux ans et demi d'existence, ses succès sont remarquables. Accepté comme interlocuteur par l'État et le syndicalisme, il s'est affirmé par la qualité de ses travaux et la sérénité de ses interventions; il a réussi le tour de force de mettre au point un mécanisme de consultation marqué au sceau de l'efficacité et d'un esprit démocratique indiscutable. De sorte que, après un temps très bref, les porte-parole des associations se reconnaissent d'emblée dans le Conseil du Patronat.

Mais les circonstances exigent une expansion rapide de son action, de son influence. Voué à la coordination des activités patronales, il est nécessairement tributaire :

- du support des entreprises ;
- de l'efficacité des associations ;
- des mentalités, de la maturité et de la cohésion du monde des affaires.

Tout jugement sur le Conseil du Patronat est un jugement sur le patronat québécois.

5.8 Les associations sectorielles : Les associations sectorielles sont, par nature, tournées d'abord vers la promotion des intérêts de leur groupe. Leur rôle au sein du Conseil du Patronat est avant tout de caractère économique. C'est un rôle essentiel dans la mesure où il sert d'ancrage aux politiques d'ensemble et où les faiblesses du Québec sont d'abord de nature économique. Mais il ne saurait être limité à cette dimension, les inter-relations entre le social et l'économique étant trop évidentes pour qu'on se permette de les dissocier dans l'action.

Dans la structure patronale et dans la vie de la province, les associations sectorielles peuvent exercer une influence déterminante. Elles devraient, collectivement de préférence, définir les éléments suivants de leur rôle :

- attributs et ressources de l'association sectorielle ;
- l'association sectorielle et les intérêts de ses membres ;

- partage des coûts d'opération entre les entreprises d'un même secteur ;
- responsabilités publiques des associations sectorielles, ou : les défis à relever pour empêcher l'invasion, par l'État, du champ de l'initiative privée, et en assurant l'accomplissement des tâches collectives du secteur.

5.9 Les associations horizontales : Au Québec, trois organismes appartiennent à ce groupe d'associations patronales : l'Association des Manufacturiers Canadiens, The Montreal Board of Trade, le Centre des Dirigeants d'Entreprise. (Si les Chambres de Commerce ne sont pas mentionnées dans ce chapitre, c'est qu'elles se définissent elles-mêmes comme des organismes à caractère communautaire). Ces trois associations ont des activités assez nettement différenciées, dans leur esprit comme par leurs objectifs.

Le CDE, pour sa part, est une association patronale inter-professionnelle. Ses objectifs principaux sont :

- l'intégration de l'homme dans l'entreprise ;
- l'adaptation de l'entreprise aux besoins économiques et sociaux du milieu dans lequel elle exerce ses activités.

Au cours des dix dernières années, la poursuite de ces objectifs a amené le CDE à se préoccuper particulièrement :

- de l'évolution de la mentalité des hommes d'affaires ;
- du perfectionnement des structures internes de l'entreprise et de l'organisation patronale ;
- des mécanismes de concertation entre l'État et les partenaires sociaux.

Le CDE exécute ses travaux par l'entremise de ses huit sections régionales réparties à travers le Québec et d'un certain nombre de comités. Une cellule semi-autonome, le Centre de Formation et de Consultation (CFC), intervient directement au sein des entreprises.

Le CDE agit par ses propres moyens et il collabore activement aux activités du Conseil du Patronat, dont il est membre.

LE CDE ET LES ASPECTS CONCRETS D'UNE RÉFORME DE L'ENTREPRISE

Une fois situé dans l'organisation patronale, le CDE peut définir son propre rôle, à la lumière de son orientation récente, particulièrement de l'année qui se termine. Si la stratégie patronale concerne l'ensemble de la structure, y compris le CDE, celui-ci se croit autorisé, de par son optique et ses préoccupations particulières, à travailler plus directement à l'adaptation de l'entreprise-institution aux exigences légitimes du milieu.

Les chapitres qui suivent ne décrivent qu'une partie des activités du CDE. Ils constituent des aspects concrets d'une réforme de l'entreprise et peuvent être considérés comme autant d'éléments d'un programme d'ensemble. Les sujets qu'ils recouvrent ont fait l'objet de travaux récents, ou encore relèvent du rôle joué par le CDE dans l'état actuel des structures patronales. Selon les circonstances, celui-ci pourra intervenir de façon autonome, de concert avec le CPQ, ou en s'associant à d'autres corps intermédiaires.

6.1 Statut de l'entreprise: L'entreprise-institution est évidemment régie par les lois d'incorporation. Cependant, son statut n'a jamais été défini clairement, ni de l'intérieur, ni de l'extérieur, de sorte qu'il se prête à toutes les interprétations. Situation commode puisqu'elle permet à chaque individu ou à chaque administration de mouler l'entreprise à sa propre personnalité ; situation ambiguë, toutefois, car elle permet à des instances externes de passer sur ses objectifs, ses mobiles, ses choix, des jugements parfois fort sévères. Ces jugements n'inquiètent personne, du moins provisoirement, puisque aucun barème ne permet d'établir leur validité, de faire les distinctions nécessaires entre les critiques justifiées et les dénonciations erronées, gratuites ou malicieuses.

Mais à la longue, devant des attaques qui se multiplient, l'entreprise et ses dirigeants se trouvent démunis et sans défense ; l'imprécision de leurs droits et de leurs devoirs les laisse sans arguments devant l'opinion publique.

On sait que des pressions de plus en plus fortes s'exercent sur un nombre croissant de conseils d'administration afin de les obliger à faire place, dans leurs rangs, à des représentants du personnel, des consommateurs ou d'autres groupes communautaires ; le ministre des institutions financières du Québec annonçait dernièrement qu'une législation viendrait préciser les responsabilités des membres des conseils d'administration ; et des pays européens sont en voie d'établir dans ce domaine des règles de jeu inédites.

Les dirigeants d'entreprise seraient bien inspirés de se pencher eux-mêmes sur ce nouveau centre d'intérêt. Il faut convenir que la curiosité des franc-tireurs de Nader et des pouvoirs publics est plus qu'un phénomène passager et que l'entreprise, si elle allait trop tarder, pourrait bien se faire imposer un statut ou des contraintes qui ne seraient rien d'autre qu'une camisole de force. Elle a donc tout à gagner à faire elle-même l'inventaire de la situation et à proposer ses propres correctifs.

Un tel inventaire pourrait toucher, entre autres, aux sujets suivants et servir de base à une réforme appropriée :

- définition de l'entreprise et de ses responsabilités économiques et sociales ;
- rôle du conseil d'administration ;
- rôle des actionnaires, ordinaires et majoritaires ;
- représentation des travailleurs dans le processus de décision ;
- réévaluation de certaines données traditionnelles sur le profit, la motivation, l'exercice de l'autorité, le partage des responsabilités.

6.2 Structures internes de l'entreprise et aliénation de l'homme : Des hommes d'affaires éminents ont souvent recommandé la révision des structures d'organisation et d'une conception du commandement qui équivaut à diviser l'humanité entre la classe des maîtres et celle des serviteurs. Exécutants ou cadres, les hommes aspirent de plus en plus à exercer dans leur tâche une liberté et des responsabilités plus grandes.

Tout en étant consciente des faux-pas auxquels conduisent certaines expériences de participation, la haute direction ne peut échapper à la nécessité d'intégrer plus étroitement son personnel – en tenant compte évidemment des niveaux hié-

rarchiques – aux objectifs de l'entreprise et à un partage plus poussé de l'autorité. Le statu quo ne peut aboutir qu'à la sclérose complète des relations de travail et à la contestation de la légitimité même de l'entreprise.

Si les tentatives de réforme ne donnent que des résultats décevants, on peut en attribuer la cause principale à la résistance sourde d'individus en postes d'autorité qui refusent consciemment ou inconsciemment de prendre le risque de la participation. Ces attitudes, communes à certains syndicalistes et à des dirigeants ou cadres d'entreprise, sont les manifestations (et peut-être aussi la cause) de l'immobilisme auquel conduit tout droit le régime nord-américain de relations de travail. D'autre part, il faut reconnaître que nombre de travailleurs préfèrent le confort de la passivité aux exigences de la participation et au défi de la liberté.

Dans ce domaine, et en dépit des obstacles, qui sont réels, l'objectif doit être clair : décentraliser l'exercice de l'autorité et du pouvoir pour favoriser l'épanouissement des membres de l'organisation, tout en maintenant, et même en accroissant l'efficacité des résultats.

Pour réussir, une telle démarche ne peut pas s'appuyer uniquement sur des formules. Une fois choisies les meilleures techniques disponibles, il faut travailler inlassablement à les mouler aux situations particulières, nécessairement très diverses. L'entreprise ne peut plus hésiter devant des demandes de plus en plus nombreuses et ses représentants devront consentir à chercher ensemble les meilleures solutions. Des échanges réguliers peuvent appuyer très utilement les recherches isolées et conduire à l'élaboration de modèles pratiques et à des applications profitables.

L'accueil des jeunes et l'attitude de la direction à leur endroit sont deux des aspects majeurs de ce problème et ils préoccupent à juste titre plus d'un dirigeant. Entre un conservatisme farouche et l'abandon de toute discipline, l'entreprise devra élaborer, à coups d'expériences prudentes, un *modus vivendi* qui tout en respectant les valeurs sérieuses véhiculées par la génération nouvelle, assure le maintien sinon l'accroissement de son efficacité. Quand elle aura résolu cette difficulté sérieuse et très actuelle, elle aura fait un pas immense dans le règlement des conflits humains du travail.

6.2.1. Cette tâche est ardue, elle sera longue, mais elle ne peut être ajournée. La hausse constante du niveau de vie, loin d'atténuer l'aliénation, semble au contraire l'intensifier, condamnant certaines formes trop facilement acceptées du progrès. D'ailleurs, on se tromperait tragiquement en négligeant d'apprécier à leur juste mesure les aspects économiques de ce que l'on décrit vaguement comme des problèmes sociaux. Ils ont une portée directe sur le rendement et la productivité des entreprises. Au plan de la nation, ils conditionnent souvent les décisions politiques, et même les moyens d'intervention macro-économiques. Les nations qui ne sauront pas concilier les exigences sociales avec les échéances économiques se condamneront fatalement à vivre d'improvisations désastreuses. Il en est ainsi de l'entreprise.

Il serait impossible de modifier de fond en comble le régime industriel sans provoquer des désordres incontrôlables. Cependant, il est non seulement désirable, mais absolument nécessaire d'en corriger certaines déficiences, de le diriger plus

délibérément vers l'accomplissement des besoins humains les plus importants. Dans l'immédiat, l'entreprise doit se préoccuper :

- d'utiliser toutes les ressources des sciences humaines afin d'encourager l'épanouissement de l'homme au travail ;
- d'adopter de nouveaux modes d'exercice de l'autorité et de partage des responsabilités ;
- de se servir de la technique même pour alléger le fardeau ou la monotonie excessive de certaines tâches ;
- de faire preuve d'un esprit plus critique dans le choix de certains procédés ou de certaines formules de direction ou de production.

Il ne faut pas sous-estimer les difficultés inhérentes à une telle démarche, qui consiste, en somme, à créer des conditions, un milieu dans lesquels l'individu, quels que soient son âge ou ses responsabilités, ait le sentiment d'apporter une contribution réelle à une oeuvre digne de ses efforts, tout en servant son développement personnel. En prenant elle-même l'initiative, l'entreprise évitera les dangers liés à l'intervention de l'État et fera la preuve de son aptitude à résoudre par ses propres moyens certains des problèmes sociaux les plus aigus de notre temps.

6.3 Relations de travail et négociation collective : Le système nord-américain de relations patronales-ouvrières a été l'objet d'une faveur excessive. Ces tout derniers temps, les critiques se font de plus en plus nombreuses à son endroit, surtout devant la double persistance de l'inflation et du chômage, qui résistent tous deux aux traitements traditionnels.

Cette situation n'est pourtant que le résultat le plus évident des vices du mode actuel de négociation, parmi lesquels il faut mentionner :

- la technique de l'affrontement, basée uniquement sur la force économique des parties ;
- la prépondérance conférée aux unités de négociation, sans considération pour les situations d'ensemble et pour toute forme de prévision économique et sociale ;
- le glissement fatal vers la surenchère, des salaires de la part des syndicats, des prix de la part de l'entreprise ;
- l'élimination graduelle des unités plus fragiles, entreprises ou syndicats ;
- le recours-systématique à des argumentations legalistes, au détriment de la productivité, de la croissance économique et des intérêts véritables des travailleurs ;
- le climat de méfiance érigé en principe et qui, accepté de part et d'autre, se traduit par des dissimulations « diplomatiques » abusives ou des revendications injustifiables ;
- l'emphase mise sur les besoins primaires et sur les aspects matériels ou mécaniques des relations de travail ;
- l'absence de planification des négociations, selon des critères qui tiennent compte de la situation et des intérêts véritables des parties et de leur imbrication dans des politiques cohérentes.

Quand nous aurons atteint un stade plus élevé de civilisation, nous nous rendrons compte que le présent système de négociation constitue un jugement sévère sur l'état actuel de nos sociétés. En cette époque de démocratie, de promotion sociale et de participation, le style courant de négociation patronale-ouvrière fait souvent figure d'anachronisme, avec ses luttes incessantes, ses excès verbaux, ses attaques sourdes et même ses expositions de violence.

Il n'existe pas de recettes faciles pour réformer un tel système qui n'est peut-être, en somme, que l'une des manifestations majeures du désarroi et de l'avidité de notre époque. Mais il faut le corriger, sous peine de laisser se développer dans le corps social une maladie mortelle, car, sur le plan de la société, il ne fournit plus de réponses adéquates aux situations les plus difficiles nées des évolutions récentes.

L'entreprise doit prendre l'initiative d'une réforme dans ce domaine névralgique. Là encore, il faudra inventer, créer des formes nouvelles de relations. Et celles-ci devront nécessairement s'inspirer d'une conception plus exigeante du rôle des partenaires sociaux, de l'entreprise, du syndicat, de l'État. Mais on ne saurait se satisfaire de réformes parcellaires, faites pièce à pièce. L'entreprise devrait s'efforcer de situer la négociation collective au cœur des questions de productivité et de croissance économique, de promotion individuelle et sociale. Parmi d'autres éléments, il faudrait élaborer des politiques et des mécanismes susceptibles d'intégrer :

- la négociation au sommet ;
- la négociation dans l'entreprise ;
- les approches nouvelles à la négociation, par exemple : les moyens de lier la croissance des salaires à la productivité, en favorisant la participation et en maintenant l'autonomie de la direction et du syndicat ;
- l'adaptation des lois ouvrières aux réalités actuelles. À titre d'illustration, la loi québécoise de la convention collective pourrait inclure, parmi les buts des décrets, la promotion conjointe des objectifs économiques et sociaux des secteurs. Il s'agirait d'ajouter au rôle des comités paritaires certaines fonctions relevant des centres de productivité.

Par dessus tout, il faut tendre à créer un climat nouveau et des mentalités positives à l'endroit des relations de travail, et s'efforcer de transformer les mécanismes de négociation en instruments de croissance économique et d'épanouissement social. Pour réussir, toutefois, une telle réforme doit être appuyée sur une égale volonté du syndicalisme et du patronat. Il ne servirait à rien à l'entreprise de fournir à ses employés une information objective et complète si le syndicalisme se cantonnait dans un rôle négatif et dans l'exploitation des situations privilégiées. Il faudrait « démythifier » certaines requêtes et traditions syndicales, se demander, par exemple, si les luttes inter-syndicales ne sont pas aussi nocives que la concurrence capitaliste la plus primaire ; si le « featherbedding » et la fixation sur la parité des conditions de travail, notamment avec les États-Unis, ne sont pas dus à l'influence subtile des unions internationales et ne contribuent pas, dans une

mesure considérable, à la faiblesse relative de l'économie canadienne par le maintien d'un niveau de vie artificiellement élevé.

6.4 Le malaise des cadres:

6.4.1 Sans sous-estimer l'ampleur des conflits qui se posent à d'autres paliers en matière de relations entre l'entreprise et son personnel, le phénomène qu'on appelle « le malaise des cadres » prend, à l'heure actuelle, une acuité particulière et peut servir d'exemple des tensions mentionnées ci-dessus. Des cadres occupant parfois des postes élevés se plaignent de l'état de sujétion dans lequel on les maintient. Ils s'étonnent qu'on ne fasse jamais appel à leur initiative, ni à leur créativité et qu'on ne s'attende de leur part qu'à une application méthodique à exécuter les ordres reçus.

De nombreux cadres s'insurgent contre la situation qui leur est ainsi faite : coincés entre une direction trop autoritaire et un syndicat intraitable, ils se sentent serrés comme dans un étouffement, et, faute de posséder la moindre liberté de manoeuvre, vivent dans un climat qu'ils estiment intenable. Pour sortir de cette impasse, ils songent de plus en plus à se tourner eux-mêmes vers le syndicalisme.

6.4.2 Le malaise des cadres est le résultat des conflits très sérieux qui se manifestent au sein de l'entreprise et qui sont en voie de creuser un fossé entre la haute direction et les équipes intermédiaires de l'administration ; le défaut de compréhension réduit de façon subtile le rendement, non seulement au niveau des cadres mais, par contagion, au niveau de la main-d'oeuvre. Ce jeu est néfaste pour l'entreprise. Si elle laisse se multiplier, en son propre sein, des entités divisées par des intérêts inconciliables, comment pourra-t-elle conserver son unité, son dynamisme, confirmer son utilité communautaire et résister aux attaques auxquelles elle est soumise ?

6.4.3 Selon le CDE, le malaise des cadres est un problème administratif auquel le syndicalisme ne pourrait apporter de solution prometteuse. Les cadres consultés, après avoir mis en cause les objectifs de l'entreprise et ses modes d'opération, estiment qu'il appartient à la haute direction de fournir les orientations utiles.

6.4.4 Les syndicats de cadres, par ailleurs, ne voient pas le problème du même oeil. Avec de nombreux alliés, ils croient fermement qu'on ne peut attendre de l'entreprise, à ce sujet, aucune contribution éclairée ou désintéressée, et que les correctifs nécessaires seront imposés de l'extérieur. Le problème est posé et les forces syndicales, pour leur part, commencent à s'aligner.

Le CDE a rédigé sur la question un document dont les principes ont été adoptés à titre de politique officielle par le Conseil du Patronat. Il entend accorder, au cours du prochain exercice, une attention particulière à l'application des réformes nécessaires au sein des entreprises.

6.5 Le développement économique :

6.5.1 La situation économique du Québec au sein de la Confédération s'établit depuis des décennies à un niveau relativement faible, peut-être parce qu'il a toujours négligé d'opter pour une politique claire de développement. Les choix extrêmes sont bien connus :

- dans la première hypothèse, le Québec se considérerait comme une autre des provinces du pays et utiliserait ses propres ressources et celles du fédéral pour assurer sa croissance dans une concurrence à armes égales avec les autres régions canadiennes ;
- la thèse opposée repose sur l'affirmation que le Québec est inassimilable au reste du Canada, que les intérêts de l'une et l'autre entités sont inconciliables, comme le démontrerait l'histoire du dernier demi-siècle, et qu'il n'a plus qu'à mettre un terme à une association qui jouerait systématiquement contre lui.

Ces deux options sont évidemment lourdes d'un contenu politique, social et culturel qui conditionne de mille façons les décisions économiques des individus et des groupes.

Le défaut de trancher entre l'une et l'autre engendre un climat de confusion, d'hésitation et de contradiction qui impose un frein à la croissance ; par ailleurs, une décision prématurée pourrait engager le Québec dans une aventure extrêmement coûteuse. La démarche réaliste devrait tendre à suspendre toute option politique irrévocable et à faire porter les efforts, dans l'immédiat, sur :

- la définition d'un programme d'ensemble et de ses principales composantes économiques, sociales et culturelles ; cette recherche devrait être menée par l'État, avec le concours des principaux corps intermédiaires, par le truchement, par exemple, du Conseil de Planification et de Développement ;
- l'identification des centres de décision économiques, publics et privés, fédéraux et provinciaux, autochtones et étrangers. Cet inventaire, en ce qui concerne les deux ordres de gouvernement, est sans doute largement accompli et ne peut manquer de soutenir les propositions répétées des derniers gouvernements québécois aux réunions fédérales-provinciales ; mais il y aurait lieu d'illustrer plus clairement, à l'avantage des citoyens du Québec aussi bien que des autres provinces, les relations qui existent entre la possession de certains pouvoirs et la poursuite de tels objectifs précis ;
- un effort d'intégration des entreprises canadiennes ou étrangères au milieu québécois. Si l'on peut s'attendre de la part de certaines d'entre elles à une certaine résistance, il serait juste de reconnaître que leur comportement est peut-être dû, pour une part, à la confusion des voix et à l'imprécision de nos objectifs. Cette intégration devrait inclure l'accession d'un plus grand nombre de francophones à la gestion des affaires privées, mais aussi une participation accrue des dirigeants anglophones aux activités des corps intermédiaires et aux orientations communautaires.

Une fois arrêtées et acceptées les grandes priorités, l'élaboration d'une politique de développement proprement dite prendrait une signification nouvelle ; elle deviendrait un instrument de la croissance globale. S'il est vrai que le Canada et singulièrement le Québec sont hypnotisés par le niveau de vie des Américains au point d'en perdre le sens de leurs meilleurs intérêts, seul un accord étendu sur ces priorités leur

permettra d'en arriver aux ajustements qui s'imposent. Et si, comme on l'affirme de plus en plus, les nations industrialisées sont acculées au défi de s'orienter rapidement vers un type inédit de civilisation, le Québec ne peut pas se payer le luxe de s'engager, tard venu et avec des ressources limitées, dans une course où il userait ses forces à la poursuite de buts périmés.

À la lumière d'un projet d'ensemble, il pourrait définir plus exactement :

- une politique des ressources naturelles ;
- une politique d'industrialisation ;
- les conditions de renouvellement de certains secteurs de la production ;
- les divers correctifs (formation, structures, etc...) susceptibles de favoriser l'adaptation de l'entreprise aux conditions du marché et de la concurrence ;
- une politique agricole ;
- les mécanismes de coopération entre le secteur public et le secteur privé, qui s'avèrent indispensables pour obtenir des progrès rapides et une utilisation efficace des ressources.

6.5.2 Ces perspectives s'appuient sur les constatations suivantes :

- l'économique ne peut plus être considéré comme une fin en soi, dégagée de ses inter-dépendances avec le milieu ambiant ;
- le Québec, dans les circonstances présentes, doit tendre d'abord à utiliser toutes les ressources disponibles — les siennes et celles du pays — dans un effort soutenu de coordination et de « productivité » ;
- dans ce contexte, le développement économique ne peut plus être abandonné aux initiatives souvent conflictuelles des agents publics et privés, mais doit reposer sur un programme répondant à des critères sérieux ; il s'agit, en somme, de choisir entre divers modes de planification, en évitant de se laisser séduire par des formules trop théoriques ou ne répondant pas à nos besoins ;
- il est évident que le patronat peut influencer fortement les options économiques de la population aussi bien que le réalisme des politiques de développement, dans la mesure où il parviendra à élaborer des programmes précis et à procéder à leur réalisation, soit par ses propres moyens, soit en collaboration avec les autres agents du milieu, publics et privés ;
- une stratégie de l'entreprise et une stratégie lucide du syndicalisme sont des éléments indispensables à l'équilibre et à une croissance soutenue. L'affrontement actuel n'aboutit qu'à gonfler d'une manière monstrueuse les responsabilités de l'État, qui se voit entraîné dans la position intenable de devoir imposer des jugements de Salomon pour régler des conflits dont la solution relève des partenaires sociaux eux-mêmes. Le rôle de l'État c'est, avant tout, de créer des conditions dans lesquelles le patronat et le syndicalisme, entre autres éléments, puissent exercer à plein leurs droits et leurs responsabilités. Si ce défi n'est pas relevé, l'État s'usera dans des tâches impossibles ; les problèmes sociaux viendront compliquer la situation économique et serviront d'aliment à une contestation politique de plus en plus violente.

6.5.3 Même s'il est loin d'en être la responsabilité exclusive, le développement économique est nettement une tâche de l'entreprise et il engage, de ce fait, toute la structure patronale. Le CDE ne saurait donc s'en désintéresser ; il s'efforcera d'accélérer ses travaux actuels, soit sous la forme de services — perfectionnement de l'organisation, productivité, regroupements d'entreprises — soit sous la forme d'un comité auquel a été confié le soin de proposer un programme de développement.

6.6 Les problèmes régionaux : Le même comité a été appelé à se pencher sur dimension régionale du développement économique, à laquelle le patronat doit accorder une attention plus grande que par le passé. En effet, on peut craindre que les nombreux organismes régionaux établis ces dernières années tardent à donner tout leur rendement à moins de pouvoir compter sur les ressources et la collaboration active de l'entreprise.

Le développement, selon certaines opinions, reposerait dans une proportion de 80% sur l'expansion des entreprises existantes. Dès lors, la dynamisation des régions devient une priorité, non seulement pour l'État mais pour le patronat lui-même.

Un certain nombre de dirigeants, attachés à des entreprises logées à l'extérieur des grands centres, ont exprimé leur intérêt à l'endroit de cette catégorie de problèmes. Le CDE recherche actuellement les meilleurs moyens de faire servir ces disponibilités au progrès des régions, notamment par l'entremise de ses sections régionales.

6.7 L'éducation : L'orientation du système d'éducation est d'une importance vitale pour toute la population. L'entreprise ne peut y rester étrangère sans s'exposer à perdre la confiance des jeunes et sans se rendre solidaire des erreurs qui peuvent y être commises. Elle pourrait, selon le cas, mettre au point ou réclamer la création :

- d'un mécanisme d'évaluation des programmes et des coûts du système d'éducation publique ;
- d'un lieu de rencontre où ses représentants au sein des CEGEPS et autres institutions d'enseignement pourraient comparer leurs expériences et coordonner leurs interventions ;
- d'une formule d'accueil servant à l'intégration des jeunes dans l'organisation ;
- d'un centre chargé de définir et de faire connaître aux maîtres et aux élèves les besoins de l'entreprise, besoins profilés sur une période assez prolongée pour donner prise à une adaptation sérieuse du contenu de l'éducation.

L'entreprise se livre à une foule d'interventions auprès des institutions d'enseignement. Ces initiatives gagneraient en efficacité si elles faisaient l'objet d'un effort de rationalisation et si elles répondaient à des critères plus précis. Plusieurs associations patronales agissant dans ce domaine, on peut souhaiter que s'établisse entre elles, peut-être par l'entreprise du Conseil du Patronat, un mode efficace de coordination. Car, en plus des questions touchant au système d'enseignement, l'entreprise devrait, serait-ce dans son seul avantage, s'intéresser de plus près au milieu très vivant de l'éducation permanente, prévoir une approche rationnelle au travail d'été, participer à une évaluation de l'expérience de « Perspectives-Jeunesse », aussi bien

pour contribuer au succès des projets à venir que pour éviter de se trouver bientôt envahie par des sollicitations innombrables et mal préparées.

6.8 La langue de travail : Les vues du CDE sur ce sujet sont connues. Brièvement résumées, elles comportent l'opposition à toute législation sur l'usage du français au travail et l'adoption d'une politique incitative ayant pour effet de confier à l'entreprise la responsabilité d'appliquer les changements compatibles avec les caractéristiques linguistiques de la population.

Beaucoup de progrès ont été réalisés ces dernières années dans une foule d'entreprises : cours de langues, lexiques, glossaires, promotion de francophones, etc... Il faudrait trouver les moyens de les faire connaître à la population :

- afin de susciter la confiance nécessaire dans une politique d'incitation ;
- afin que ces illustrations prennent valeur d'exemples auprès de l'ensemble des entreprises concernées.

Il y aurait avantage à ce que le patronat prenne lui-même les moyens d'établir une liste aussi exacte que possible de ces nombreux travaux. Le bilan pourrait en être dressé tous les ans, ou tous les deux ans, par un organisme comme le CDE.

Deux objectifs prioritaires devraient rallier les énergies :

- provoquer rapidement les changements volontaires que suppose une politique incitative ;
- Mettre en oeuvre les moyens susceptibles d'améliorer la qualité du français parlé au Québec.

Le CDE entend poursuivre ces objectifs en travaillant avec les représentants des entreprises intéressées, en collaboration avec l'Office de la langue française. Cette tâche est impérieuse, car tout retour à l'indifférence d'autrefois serait inévitablement suivi d'une législation qui ne ferait que desservir les intérêts de la population et de l'entreprise elle-même.

6.9 La protection de l'environnement : Une foi aveugle et naïve dans la valeur automatique du progrès est à la racine de situations extrêmement graves, dont la solution exigera, à très courte échéance, l'attention de tous les partenaires sociaux et des sommes énormes. Un spécialiste a avancé l'opinion que les États-Unis devraient, au cours des cinq prochaines années, investir \$200 milliards dans la lutte contre la détérioration des villes et dans le réaménagement urbain.

De telles perspectives, même si elles sont exagérées, servent au moins à souligner l'ampleur effarante des problèmes nés du progrès technologique et qui prennent, entre autres, les aspects suivants :

- rythme excessif d'urbanisation ;
- déficiences de l'habitat ;
- pauvreté et chômage endémiques ;
- usure des ressources matérielles et pollution accélérée ;
- insatisfaction des populations, contestation politique et leur corollaire : l'émergence des « groupes de citoyens » et des « associations de base ».

Une étude récente laissait prévoir que la population de Montréal et celle de Toronto atteindraient respectivement, vers la fin du siècle, les 6 millions d'habitants, celle de Vancouver 3 millions, et ainsi de suite.

Il suffit de songer aux drames humains, sociaux et financiers éprouvés par la ville de New York pour conclure que le laisser-faire, en cette matière, constitue la politique du pire ; et qu'il est absolument nécessaire d'employer toutes les ressources des sciences de la prévision pour enrayer la croissance désordonnée des villes. La solution de ce problème suppose fort probablement une conception renouvelée de certaines politiques, notamment des politiques d'industrialisation et des finances publiques. Alors que le Québec s'achemine vers le regroupement des municipalités, on devrait se garder d'en faire uniquement une question de structures. L'urbanisation engage très réellement l'avenir de la civilisation et nous ramène à la toute première importance d'un programme d'ensemble, d'un projet culturel très approfondi.

Le patronat est mal équipé pour intervenir utilement, à l'heure actuelle, dans des domaines aussi vastes. Mais il est en mesure de jouer un rôle important dans certains d'entre eux ; ce qui lui permettrait de roder ses moyens d'action et de se préparer à fournir une contribution déterminante dans l'adaptation du changement sous toutes ses formes aux besoins des hommes. Cet exercice prourrait s'opérer autour des deux thèmes suivants :

6.9.1 Contrôle du progrès technologique : Un comité du CDE a déjà produit un rapport préliminaire sur le sujet. Ayant considéré les effets de la technologie sur les travailleurs et sur le milieu ambiant, il propose une action concertée de l'entreprise :

- dans le choix des opérations et des fabrications ;
- dans la formation et l'information des employés ;
- dans l'organisation d'une action préventive et corrective efficace ;
- dans l'utilisation des moyens dont elle dispose — par exemple la publicité commerciale — pour promouvoir une lutte générale contre la pollution ;
- dans la coordination des interventions publiques et privées.

Au cours du prochain exercice, ce comité devrait consacrer ses efforts à l'application de ces recommandations et à l'approfondissement de la recherche.

(Il va de soi que, là comme pour d'autres sujets, les recherches et travaux du CDE pourraient avec avantage être coordonnés avec ceux du Conseil du Patronat).

6.9.2 Les associations de base : Au printemps 1971, la régionale de Montréal a amorcé un mouvement de rapprochement auprès de certains groupes populaires. Même si une collaboration de cette nature est semée de difficultés, une telle initiative vaut d'être poursuivie, car elle peut conduire à des réalisations particulièrement positives, notamment en permettant d'harmoniser, jusqu'à un certain point, des vues de prime abord opposées, et en suscitant des programmes concrets de coopération répondant à des besoins pressants.

CONCLUSION

Le Centre des Dirigeants d'Entreprise présente ici un ensemble de situations sur lesquelles il faudrait réfléchir plus attentivement ; il souligne certains travaux

dans lesquels il est déjà engagé et qu'il faut absolument accélérer. Ces travaux sont tous d'une égale urgence. On ne saurait choisir entre les priorités sans compromettre l'ensemble de la stratégie.

Les dirigeants de nos institutions économiques n'achèteront à prix d'occasion ni la paix industrielle, ni l'ordre dans la croissance. Le 14 avril dernier, au cours d'un colloque du « Conference Board » tenu à New York, des hommes d'affaires et universitaires éminents reconnurent généralement que les États-Unis vivent présentement l'une des crises majeures de leur histoire. On peut en dire autant du Canada. Il s'agit d'une crise très sérieuse à laquelle l'entreprise québécoise, canadienne ou américaine, ne peut rester étrangère.

Pour des raisons évidentes, le Québec est plus sensible que d'autres contrées à certaines situations. Mais celles-ci s'y trouvent circonscrites, sinon par une moindre intensité des problèmes, du moins par les dimensions réduites de la population et par l'existence de certaines structures déjà mentionnées dans ce document. On possède, au Québec, des instruments qui peuvent contribuer très utilement à l'édification d'une société meilleure.

Mais ces instruments ne produiront les résultats escomptés que si les partenaires sociaux savent accéder au niveau d'objectivité et de maturité qui leur permettra d'établir un consensus éclairé et effectif sur les grands objectifs communautaires. Les structures ne donneront rien de plus que ce que les hommes leur demanderont. Le problème fondamental réside dans le choix des valeurs qui présideront à la réorientation de la société ; ce choix ne peut être établi que par les partenaires sociaux et proposé par eux à l'ensemble des citoyens, sous la forme d'un projet à long terme accompagné des étapes de sa réalisation.

Ce qui implique la révision des objectifs et des priorités de chacun des partenaires sociaux et leur subordination à la poursuite du projet collectif.

Dans ces perspectives, et en dépit des difficultés qui se dressent sur sa route, l'entreprise peut jouer un rôle de premier plan, au coût d'un effort relativement minime.

Il lui suffirait, d'une part, de provoquer une réflexion approfondie sur la véritable nature de son rôle et sur les conséquences qui en découlent pour l'action ; et, d'autre part, d'augmenter quelque peu le budget annuel de certaines associations, pour conférer à la démarche patronale l'efficacité et le dynamisme nécessaires. Quand on sait que les seules centrales patronales ont à leur emploi, en Suède 300 permanents, en Angleterre 450, en France 150, et qu'elles disposent de moyens financiers étendus, on peut toucher du doigt l'état artisanal de trop de nos organismes.

Le refus d'une surcharge aussi modeste équivaudrait, de la part de l'entreprise, à l'abdication de ses responsabilités collectives les plus évidentes et à l'abandon, à des mains extérieures, non seulement de l'orientation prochaine de la société mais des conditions de sa propre survie.

« Si l'entreprise ne met pas en oeuvre les moyens d'opérer dans une société qui lui convienne, elle devra accepter la société qu'on lui imposera ».

Elements of a strategy for business

Business and its economic and social responsibilities :
a challenge for executives

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

Some two hundred members of the Centre des Dirigeants d'Entreprise participated in various ways in the preparation of this text, following lengthy discussions and a series of corrected versions.

This document will continue to be revised, not in a spirit of perfectionism, but because it is a working paper which should gain additional substance from forthcoming experiences.

As a result of the work of many committees and regional meetings, the paper outlines a programme of action for business reform. Such action has become imperative at a time when people feel more and more alienated under the shock of rapid and unforeseen change.

Such a phenomenon of rejection is either a normal reaction to great political and social upheaval, or its forerunner. Both within and without our own community, recent events invite to caution : we are undeniably at the threshold of major change. No one can guess whether this change will be born of violence or otherwise. The fact remains that our population is sharply divided, as is quite evident from recent legislation and the hardy opposition aroused by a number of bills. Clearly, our institutions, and particularly private enterprise, are already feeling the effects of such far-reaching commotion.

The prospect is unlikely to bring enlightenment to complacent minds, whatever their social category, who are motivated by self-interest alone. Nor will demagogic improvisation with its inherent dangers prevent professional dissenters from enticing the people into hazardous ventures. Salvation will come from individuals widely spread out across the various layers of society.

The pages that follow are especially aimed at businessmen who feel that an active involvement of private enterprise is one of the essential conditions of a peaceful settlement of the present difficulties. Two basic suggestions are put forward :

- *A clear-sighted grasp of the present situation :*
- *Implementation of immediate and definite corrective measures, through concerted action, to hasten the integration of private enterprise into the social, economic and cultural community.*

Our Centre's diagnosis, confirmed by comment and analysis from various circles, is very likely to be realistic. As for the proposed plan of action, a careful assessment of current facts brings out its urgent need. It remains to be seen whether a sufficient number of business executives will be ready to act, and thus to contribute effectively to the progress of society. Such action is a matter of clear-sightedness and courage; obviously, the traditional attitudes of laissez-faire and indifference should be abandoned.

JEAN BRUNELLE

Director General

Centre des Dirigeants d'Entreprise

INTRODUCTION

1.1 Based on democratic institutions and nurtured with individual freedom, private enterprise is one of the main components of our system. In Western countries, the system has succeeded in substantially reducing poverty and insecurity and raising the living standards of the vast majority of citizens.

1.2 In spite of its achievements, the system is challenged from all sides, for its social deficiencies rather than for economic reasons.

1.3 The emancipation of man and progress in education, which are achievements of the system, have enabled people to criticize more and more harshly our institutions, and particularly private enterprise.

1.4 Dissent has spread to most industrialized countries. Those that have managed to avoid the most violent symptoms of the crisis, or that have enjoyed, in the last fifty years, prolonged periods of growth and relative stability, are probably indebted to their well adjusted institutions and to collective virtues of hard work, discipline and tolerance. To various extents and at various times, this was the case in the Scandinavian countries, in Western Germany, the Netherlands, Japan and Switzerland. These countries have two features in common, in varying forms :

- a sound organization truly representative of management ;
- a philosophy that enables private enterprise to co-ordinate its economic role and its social responsibilities, and that extends harmoniously into the collective goals of the people.

1.5 These factors do not mean that management has reached ultimate perfection, in this or that country, but that the outlook of managers is more in tune with that of their main social partners. Such harmony is at best tentative and requires constant adjustments. Its importance lies in the fact that it paves the way for progress, step by step, toward a better-ordered society.

1.6 This outlook is already taking shape in Quebec. Management has set up a true federation, le Conseil du Patronat du Québec (Employers' Council) ;

management has taken the lead in amending a joint advisory organization (Advisory Council on Labour and Manpower) and has contributed to its new impetus; management has called for and obtained the setting up of the Quebec Planning and Development Council, an advisory body which brings together a number of community organizations and public institutions. If these bodies meet our expectations, they should promote the peaceful discussion of problems and the adoption of progressively more effective solutions to social conflicts.

1.7 But action at the highest level is not enough. On their own initiative as well as through their associations, the various firms must design and implement methods and programs likely to produce satisfactory answers to the difficulties generated by the system. Quebec's position is more precarious than that of any other area in North America; the province can only solve the many riddles in its situation through daring evolution. Management should share in the lead.

THE FUTURE OF THE SYSTEM

2.1 Once a group or class has achieved economic or political power, it is bound to meet with criticism and the opposition of new forces. Particularly in democracy, power is shared and uncertain. With respect to economic power in the hands of private enterprise, opposition comes from trade unions, large numbers of intellectuals and young people, ethnic and cultural minority groups, citizens' committees and many others. This is a powerful opposition. Its action is all the more effective since it is directed at the most obvious failings of business and of the system. In these circumstances, private enterprise can only lose in any prolonged confrontation. It is in a minority position, and the centres of influence and decision are increasingly dispersed, with the result that the traditional methods of pressure have lost much of their effectiveness.

2.2 No institution is perfect. Objective research would enable business to correct its own deficiencies, to adjust to its environment and to improve considerably the quality of its influence, in private as well as collective terms.

2.3 This is an all the more likely hypothesis, since the prime role of business, its economic efficiency, is not at stake. The challenge bears on its ability to serve the common good more directly, in a more orderly fashion. To deal with more and more persistent criticism, business should review its own attitudes, develop greater concern for the social consequences of its action, and participate resolutely, with increased resources, in formulating new divisions of power and re-orienting society.

Such a broader role for private enterprise is a necessity, but it will only be possible through the action of the most clear-minded managers. Indeed the bonds between business and the community it serves are often more tenuous and more subtle than we are willing to admit. Criticism from within the population has now jelled into organized opposition threatening private enterprise on the political level as well as through direct action. If it remains idle, it will be compelled to agree to major changes and perhaps to give up much of its freedom of action. History, including the recent past, has taught us that when business is enslaved, freedom itself is in jeopardy.

2.4 It is not too late to set the right course, but it certainly is not too soon. The dilemma is as follows :

- If, business chooses to set a firm course toward the common good, it will compel the other institutions to agree to a more positive and more coherent view of society, and it may in this way start a move toward solidarity, putting an end to sterile antagonisms and initiating an unprecedented period of social progress.
- If, on the other hand, it chooses to step aside and to let the new groups conquer power, politics may degenerate into well-known ordeals: authoritarian domination of the right or of the left, or a constant tossing from one extreme to the other. Society might then miss a unique opportunity for balanced progress acceptable to the citizens at large.

THE REFORM OF PRIVATE ENTERPRISE

3.1 Contrary to widely held views, business is not an end in itself. It is an instrument to serve society. Its case will soon be unconvincing if managers fail to recognize this principle. Much more is at stake than the mere sum of material achievements.

3.2 In pursuing this goals, it must assess its objectives and its means of action according to criteria which are not primarily those of profit, development and productivity. These latter criteria must be maintained as efficiency checks, but they must remain subordinated to the extent and mainly to the quality of its contribution to the community where it operates. Business can no longer wash its hands of the kind of society it helps to create.

BUSINESS' MAJOR GOALS

4.1 **Economic efficiency** : Economic efficiency is a characteristic dimension of private enterprise. It stems from necessity : if private enterprise does not show a profit, it is doomed in the long or in the short run.

4.1.1 This is exclusive to private enterprise. It is almost never found in public or semi-public organizations. It must be maintained, if only because it fosters discipline in action and the efficient use of human and material resources.

4.1.2 Economic efficiency will likely, for a long time to come, be inseparable from the notion of profit which gives it meaning and provides a guide rule. The only alternative to the profit motive would be to develop in the public a keen sense of the public good. Yet we all know that individuals endowed with such a disposition are relatively few and far between.

In institutions which are not bound to show a profit, conflicts of interest are no less acute. They take different forms, but they entail the same threats to individual liberties and to the collective interest.

4.1.3 A distinction must be drawn between personal remuneration and institutional profit. The latter stems directly from economic efficiency. When it is re-invested it generates employment, growth and wealth. In this sense, profit unquestionably plays a major social role. But in particular circumstances, profit may be used to accumulate excessive power. Those who hold such power may wield it to bend the inter-play of institutions to their own advantage and to the detriment of the community.

4.1.4 In such a case, the fault would lie not with profit itself, but with its use. The main claim against private property is directed at the pre-eminence of capital over human values and the quality of life, rather than at the right to a fair return on investment. If decisions systematically serve a minority against the interests of the population, if the people feel victimized by a system which may be logical in its principle but blind in its results, inevitably the people will turn against the system and eventually destroy it. Complex as it is, the system is fragile ; in spite of its flaws, it sustains the existence of hundreds of millions of individuals.

4.1.5 Private enterprise cannot afford to overlook the need to adapt the notion of profit to present-day mentalities. Oversight on its part would pave the way for the most dangerous improvizations. Business must tackle the task of developing methods designed to reconcile the maintenance of economic efficiency with a renewed idea of its role in the community.

4.2 Self-realization of the individual at work :

4.2.1. First and foremost, the corporation is an institution with its own objectives and an economic function based on specific activities. In the pursuit of its goals, it uses, to varying extents, human and material resources.

4.2.2 But it is essential that the corporation should be able to adjust its behavior, concerning these resources, to a scale of values which can withstand close scrutiny. The principle of maximum use of resources cannot be applied indiscriminately to machines and to human beings.

4.2.3 In its role as a force change and for economic creativity, the business must provide for the self-realization of the individuals involved in it and for the full development of their personal resources. Useful as it is, the notion of profit should not be an excuse for behavior resulting in enslaving the worker. To avoid any ambiguity, we must consider profit not as an end in itself, but as a means which not only permits but actually promotes human progress.

A balance must therefore be struck between the pursuit of material goals and the application of methods allowing the workers at all levels to contribute to their own self-realization in the execution of their tasks.

4.2.4 Much has been said about the alienating aspects of work, be it that of executives, middle management or the rank and file. The fact remains that alienation is a real problem, as recent research and surveys have shown. A study commissioned for the Woods Report on labour relations in Canada stressed the fact that even the labour unions have devoted little attention to the problem, beyond raising general grievances.

In this field, business firms must take on specific responsibilities. They cannot afford to let initial moves for reform come from Government, the trade unions or any outside group, lest paralyzing tensions should develop within society.

4.2.5 Internal corporate reform, at present a top management prerogative, can still be carried out in orderly fashion while enhancing the prestige of management as well as that of the socio-economic system, if it is based on free decisions. The only other course is for change to be carried out by legislation or as a result of union action.

4.3 Business' contributions to community objectives: Freedom of action, mobility and initiative have been very beneficial to management and businesses, indeed, to society as a whole.

But, despite its achievements, the corporation has all too often been unable to stop government encroachment or to resist the attacks of its critics. Corporations generally have also been indifferent to the human and social problems generated by the system's side effects, such as unemployment and the alienation stemming from working conditions; so much so that it has been claimed, not without reason, that legislation for social progress was in most cases adopted despite the opposition of business.

It had been hoped that gradual improvements in the system would eventually do away completely with poverty and misery. This promise was thwarted:

- by major slow-downs or recessions in the rate of growth, resulting in a depressed economy which prevented large sections of the population from sharing in the general prosperity;
- by the appearance of a new type of alienation arising out of man's enslavement of the tempo of machines, to excessive materialism and to a dehumanizing environment.

Some of the system's flaws are inherent in the human condition. We should therefore sort out serious criticism, distinguishing it from preposterous claims.

In view of its dominant position, the corporation, whatever its achievements, must not overlook a situation leading to growing disagreement. It must act, in order not only to accept the challenge, but mainly to make its indispensable contribution to the irreversible changes in which we are all involved.

4.3.1 It goes without saying that there is a need for collective action by the business community. Even problems which in practice can only be solved within the framework of the individual corporation still require a joint management approach. To mention but one problem, the treatment of the executive malaise is primarily up to the management of this or that corporation, but it is of the highest importance that management generally should take a united stand concerning the phenomenon, rather than adhering to clashing views and taking contradictory courses of action. In the latter case, the initiative would be left to others, and once again, the emergence of a business philosophy and of business action in an important field would be postponed. Obviously, corporate action is equally urgent with respect to problems such as inflation, unemployment, economic development or public spending.

4.3.2 The principle according to which such matters are entirely up to Government, except when they affect the interests of business, hardly stands up to examination.

Through taxes, business supports programs which are often put forward without consultation. A very large part of public spending is devoted to programs in education, welfare and health. When they are ill-designed, these programs are detrimental to the interests of the population and jeopardize the future in a tragic way, particularly because they invest Government with undue influence on the lives of people. Blaming the politicians and the technocrats is not enough. Government will have no choice but to act on its own until it can rely on active and enlightened social partners, particularly a strong and coherent management organization taking effective action on all fronts. There can be no balance without such management action.

4.3.3 Consequently, in the eyes of the CDE, the role of private enterprise is particularly important. It must devise its own adjustment to the demands of an everchanging society. The facts must show that it is able to solve some of the most serious problems that are typical of our civilization. The task is urgent and difficult, but it is not impossible. It calls for clear-mindedness and organization. It goes without saying that in discussing the role of business in Quebec, we take for granted that close co-operation, in spirit and in fact, between English-speaking and French-speaking business leaders, exists or can exist. This cooperation is developing rapidly through the work of the Conseil du Patronat and other organizations, including the CDE.

THE CASE FOR A BUSINESS STRATEGY

5.1 In Canada and in the United States, as everywhere else, there are many examples of corporations that have gone to great lengths in an effort to live up to a more demanding concept of their role in society. But in spite of the scope and the depth of these changes, such cases are not yet sufficient in number to create a general climate, and the innovators are often up against the scepticism or even the scorn of colleagues who fancy themselves as more « realistic ».

5.2 We cannot but observe that this brand of realism takes both society and private enterprise down-end. If the latter recognizes only economic objectives, the trade unions are bound to react by demanding a strictly quantitative division of income. The two partners would then be set on an endless course of ruinous escalation. The population at large would foot the bill, as exemplified by the current near-anarchy in the construction industry on this continent. Such attitudes, among others, are at the root of the unemployment-inflation phenomenon against which the traditional remedies have failed, and which stems, largely, in the views of many observers, from social causes.

5.3 Many businessmen will consider that so severe as criticism of private enterprise is excessive. Nevertheless, even if business were completely innocent of the charges that are hurled at it, it should still, in view of the seriousness of current problems, do its share to alleviate the tension in people and the conflicts between institutions. Endowed as it is with very large human and material

resources, business can make a particularly valuable contribution to re-directing a society whose fate is linked with its own. This is not merely a matter of businessmen putting in their two cents' worth in public affairs debates. Private enterprise must aim primarily at changing reality and rectifying the flaws in the system.

5.4 In order to achieve this, private enterprise must take action at different levels, through means that meet the needs and the agreed objectives. As the case requires, it should call upon the personal resources of management, on its various associations or on the central management organization. When the need arises, it should not hesitate to take its rightful place in broader community organizations, in order to promote its views on community objectives. This calls for policies, objectives and adequate resources.

5.5 Such vistas stress the need for manifold reforms dealing with:

- mentalities ;
- corporate status and objectives ;
- the role of associations and of the employers' organization ;
- the role of business in public affairs.

In these various fields, far-reaching changes have occurred in Quebec in the last few years. But we must step up the tempo, even if the development of new management and community structures, and the improved availability of businessmen are evidence of significant progress.

5.6 The challenge to management is to build available and competent teams now, teams that are fully able to develop and implement policies at all levels where management action is called for.

The CDE obviously does not hold the authority to define the responsibilities of the whole management organization. The fact remains, however, that all management associations have an important role to play in the development and the implementation of a common policy. For want of sufficient resources, they are still absent from many quarters where weighty decisions and far-reaching changes are being worked out. Management may not claim to control everything, but it must insist on being involved in the re-directing process.

The following are necessarily involved in a business strategy :

- Le Conseil du Patronat du Québec (Employers' Council)
- Branch associations
- Horizontal associations including the CDE

Because these organizations cannot be ignored in a discussion on management strategy, the following suggestions are submitted :

5.7 Le Conseil du Patronat du Québec : After two and a half years of existence, the Conseil du Patronat is remarkably successful. It is recognized as a spokesman for management by both Government and the trade unions. Its growing prestige stems from the quality of its work and the objectivity of its statements

and policies. It has succeeded in devising among its members, efficient and very democratic channels for consultation. With the result that after such a short time, association spokesmen feel very much at home in the Conseil du Patronat.

However, current circumstances are such that the Conseil du Patronat must expand its action rapidly and broaden its influence. Devoted to the co-ordination of management's objectives and activities, it is dependent on :

- corporate support ;
- the effectiveness of associations ;
- the quality of mentalities, the maturity and cohesion in the business world.

Passing judgment on the Conseil du Patronat is tantamount to passing judgment on Quebec management.

5.8 Branch associations : By their very nature, industrial associations are primarily concerned with the promotion of the interests of their members. Their role within the Conseil du Patronat is mainly economic. This is an essential role, considering the facts that a sound base is thereby provided for overall policies, and that Quebec's main problems are of an economic nature. But the associations' role should not be restricted to this dimension.

Social and economic matters are so closely inter-related that they should not, in spite of current practice, be dissociated in action.

The branch associations can exert a determinant influence in the management organization and in the life of the province. They should, preferably in collective fashion, determine the following components of their role :

- attributes and resources of branch associations ;
- the branch association in relation to its members interests ;
- sharing the operating costs between the firms in the industry ;
- public responsibilities of branch associations – in other words, the challenges to be met in order to prevent Government encroachment on private initiative, while ensuring that the collective tasks of the branch are carried out.

5.9 Horizontal organizations : In Quebec, there are three horizontal management associations: the Canadian Manufacturers' Association, the Montreal Board of Trade and le Centre des Dirigeants d'Entreprise. (The Chambers of Commerce are not dealt with in this chapter because they define themselves as community organizations). These three associations carry out clearly differentiated activities, in keeping with their respective goals and objectives.

CDE (a business executives' association) is an inter-professional employers' association. Its main objectives are :

- the integration of man into business ;
- the adaptation of business to the economic and social needs of the environment in which it operates.

Over the last ten years, concern for these goals has led CDE to concentrate particularly on :

- broadening the businessman's outlook ;
- strengthening of the internal structures of business and the organization of employers ;
- machinery for mutual consultation between the government and other sectors of society.

CDE operates through its eight regional sections located throughout Quebec and through a number of committees. A semi-independent unit, « Le Centre de Formation et de Consultation » (The Centre for Training and Consultation) operates directly in business enterprises.

CDE acts independently and participates constructively in the activities of the Conseil du Patronat of which it is a member.

THE CDE'S PROPOSALS FOR PRACTICAL REFORMS IN BUSINESS POLICIES

Its place being identified within the management organization, the CDE may define its own role in the light of its recent orientation, particularly the last twelve months. Although a business strategy involves the whole management organization, the CDE feels that its particular viewpoint and concerns should qualify it to work more directly at the adaptation of the business firm to the legitimate demands of the social environment.

The chapters that follow describe in part only the CDE's activities. They outline specific aspects of a reform which may be considered as components of an overall programme. The fields covered have been the subjects of recent work, or are encompassed in the role played by the CDE in the present state of management organization. According to circumstances, the CDE may choose to act independently or in association with the CPQ or with other intermediate bodies.

6.1 Status of the enterprise: The business firm is of course governed by the relevant corporate legislation. However, its status has never been clearly defined, so that it lends itself to many different interpretations. This situation is convenient, in that it enables every individual or every management to cut the corporation to its own personality : but it is an equivocal situation in that it allows outsiders to pass judgement, sometimes very severely, on its aims, motives and choices. These judgements do not worry anybody, at least temporarily, since there exists no scale to determine their validity or to make the necessary distinctions between justified criticism and erroneous, gratuitous or malicious denunciation.

In the long run, however, in the face of increasingly frequent attacks, the firm and its leaders are disarmed and defenceless : the lack of a clear definition of their rights and duties leaves them without arguments to offer against frequently hostile public opinion.

Recently, increasingly strong pressures are being exerted on more and more managements boards in an effort to bring them to include in their own ranks,

representatives of workers, consumers, or other community groups ; the Quebec Minister of Financial Institutions recently declared that a new legislation would be enacted to define the responsibilities of the members of Boards of Directors. Some European countries are laying down new rules in the same field.

Business executive would be well-advised to give close attention to these new centers of growing public interest. It must be recognized that the curiosity of Nader's raiders and of the public authorities is more than a transient phenomenon if action is postponed too long, business might well find itself bound to a status that would be nothing less than a strait-jacket. Business has, therefore, everything to gain by making its own inventory of the situation and recommending its own corrective measures.

Such an inventory might include among others, the following subjects, which could serve as a basis for appropriate reform :

- Definition of the enterprise and its economic and social responsibilities ;
- Role of the Board of Directors ;
- Role of ordinary and majority shareholders ;
- Workers' participation in the decision-making process ;
- Reappraisal of certain traditional concepts relating to profit, motivation, exercise of authority and sharing of responsibility.

6.2 The firm's internal structure and human alienation : Well known businessmen have often recommended a revision of the organizational structure and of a concept of authority which has the effect of dividing mankind into the category of masters and the category of servants. Whether they are workers or executives, people entertain increasing aspirations towards more liberty and more responsibility in their work.

While they must be aware of the pitfalls common in certain experiments in participation, the upper levels of management cannot deny the need to involve their personnel, more closely in the corporation's objectives, and to share authority more extensively, taking into account, of course, the proper levels of authority. Maintenance of the statu quo can only lead to paralysis in labour relations and to the desintegration of enterprise.

Of course, attempts at reform are often disappointing. But this may be the result of the stubborn resistance of people in position of authority who deliberately or unconsciously refuse to take the risk of participation. These attitudes, which are common to certain Union leaders and to some management people might be a major cause of the conservative character of the labour relations system in North America. On the other hand, it must be recognized that many workers prefer to remain comfortably passive rather than face the demands of participation of the challenge of freedom.

In this field, and in spite of obstacles which are serious, the goal remains obvious : to decentralize the exercise of authority and power, and to stimulate the self-realization of members of the organization, while maintaining or even increasing efficiency.

Blind application of mere patterns will not bring success in such matters : when the best available techniques have been chosen they must be patiently adapted to particular and necessarily varied situations. Business can no longer withdraw before ever-increasing demands, and executive must agree to work together in an effort to find the best solutions. The sharing of various experiments may add very useful support to individual efforts and lead to the discovery of practical models and fruitful solutions.

The reception of young workers and the attitude of management toward them are two of the major aspects of this problem ; they are naturally matters of concern to many executives. Avoiding both hidebound conservatism and complete relinquishment of discipline, management must devise, on the basis of careful experimentation, a *modus vivendi* respecting the serious values advocated by the new generation, while maintaining and even increasing efficiency. When it has resolved this serious present-day difficulty, it will have taken an enormous step forward in the settlement of human conflicts at work.

6.2.1. This is a difficult task, and it will be a long one, but it cannot be postponed. The constant increase in the standard of living, instead of counteracting alienation, seems on the contrary to intensify it ; this is a harsh judgement on certain contemporary forms of progress. Moreover, it would be a tragic mistake to fail to appreciate at their true value the economic aspects of what are vaguely described as social problems. They have a direct bearing on the efficiency and productivity of business. At the national level, they often condition political decisions and even macro-economic programmes. Nations that fail to reconcile social demands with economic requirements will be inevitably condemned to live on disastrous improvisation. The same applies to free enterprise.

It would be impossible to overhaul the industrial system from top to bottom without causing uncontrollable disorder. However, it is not only desirable, but absolutely necessary to correct certain deficiencies and to guide the system more deliberately towards the fulfilment of the most important human needs. For the present, business firms must make every effort :

- to use all the resources of human knowledge to further the self-realization of man in his work ;
- To adopt new methods of exercising authority and sharing responsibility ;
- to take advantage of technological progress to relieve the burden or the undue monotony of certain tasks ;
- to show a more discerning attitude in the selection of management and production procedures and techniques.

We must not underestimate the inherent difficulties in such a programme, which should serve to determine conditions, and to create an environment in which the individual, irrespective of his age or his duties, feels that he is making a real contribution to a task worthy of his efforts, while serving his own development. By taking the initiative, management will avoid the dangers that accompany Government intervention and will demonstrate its ability to solve, by its own means, some of the most acute social problems of our time.

6.3 Industrial relations and collective bargaining : The North-American management-labour relations system has received more praise than it deserves. Recently, it has been the subject of increasing criticism, particularly because of persisting inflation and unemployment which have both proved resistant to traditional treatment.

The situation is however, only the most obvious result of the essential flaws in the present method of negotiation, which include :

- the technique of confrontation, based on the economic strength of the parties ;
- the preponderance given to the units of negotiation, without regard to overall situations and to any form of economic and social forecasting ;
- the inevitable trend towards overbidding – in the wages claimed by the Unions and in the prices charged by business firms ;
- the gradual elimination of the weaker units, both companies and unions ;
- the systematic reliance on legalistic arguments, to the detriment of productivity, economic growth and the true interests of the workers ;
- the climate of distrust that has been established as a principle, and which, accepted by both parties, is revealed in excessive « diplomatic » concealment and unjustifiable demands ;
- the emphasis placed on primary needs and the material or mechanical aspects of labour relations ;
- the absence of planning in negotiations based on criteria reflecting the real situations, the interests of the parties, as well as their degree of involvement in consistent policies.

When a higher degree of civilization is reached, it will be realized that the present system of negotiation is a sad reflection on the present state of society. In this era of democracy, social welfare and participation, the current style of management-labor negotiation often appears anachronistic, with its unceasing struggles, verbal excesses, stubborn attacks and even explosions of violence.

There is no easy recipe for the reform of such a system, which perhaps is one of the major illustrations of the disorder and greed of our times. But it must be corrected, to prevent portal disease from spreading through the body of our society, because it can no longer provide adequate responses to the critical situations arising out of recent developments.

Industry must take the initiative to find answers in this extremely sensitive area. There again, new forms of relations must be discovered and applied. And they must necessarily be based on a more exacting concept of the role of the partners in society : notably, business, the labour unions and Government. But we must not be satisfied with fragmentary reforms, or piecemeal approaches. Business must strive to place collective bargaining at the heart of productivity and economic growth, of individual and social development.

Among other elements, we must develop policies and machinery which can integrate :

- top-level negotiation ;
- negotiation within the business firm ;
- new approaches to negotiation, for example : means of tying wage increases to productivity, encouraging participation while maintaining the autonomy of both management and labour union ;
- adjusting labour laws to present-day realities. As an illustration, Quebec Collective Agreement Decrees Act might include, among its goals, the joint promotion of economic and social objectives. Certain of the functions of productivity centres might be added to the role of paritary committees.

Above all, an effort must be made to create a new climate for, and positive attitudes towards, labour relations, and to transform the machinery of negotiation into an instrument for economic growth and social self-realization. To succeed, such reforms must be supported with equal determination by the union movement and the employers. It would be of no use for management to give their employees complete and objective information if the unions were to refuse to co-operate, retaining the attitude that privileged situations must be exploited. Some union objectives and traditions must be clarified and it must be established whether, for example, inter-union strife is not just as harmful as the most primitive capitalist competition ; whether « featherbedding » and blind concentration on parity in working conditions, particularly with the United States, are not due to the subtle influence of the international unions and do not contribute, to a large extent, to the relative weakness of the Canadian economy through the maintenance of an artificially high standard of living.

6.4 The executives' malaise :

6.4.1 Without underestimating the extent of the conflicts that arise at other levels in relations between management and their personnel, the phenomenon known as « the executives' malaise » is at the present time becoming particularly acute and may be quoted as an example of the tensions mentioned above. Executives, sometimes occupying high positions, complain about the excessive state of dependency in which they are kept. They are surprised that no one calls upon their initiative or their creative talent and that they are expected only to apply themselves methodically to the execution of orders. Many people in the ranks of middle management rebel against the situation that is thus imposed on them : caught between an excessively authoritarian management and an intractable union, they feel that they are held at bay, deprived of a reasonable freedom of movement and live in an atmosphere which they consider as unacceptable. As a solution to this impasse, they look more and more favourably towards the union movement.

6.4.2 The executives' unrest is the result of the very serious conflicts that arise within the firm and create a gulf between the upper management and middle-management teams: lack of understanding erodes productivity, not only at the executive level, but down through the ranks of the work force. This process is extremely damaging for business. If it allows the development, within the firm,

of irreconcilable entities, how can it ever retain its unity and its dynamism, assert its usefulness to the community and resist the attacks to which it is submitted?

6.4.3 According to the CDE, the executives' malaise is an administrative problem to which unionisation is not a proper solution.

The cadres who were consulted, after challenging business' objectives and methods of operation, expressed the opinion that essential guidance should be provided by the upper levels of management.

6.4.4 The spokesmen of middle management unions, of course, together with many allies, believe that no enlightened or disinterested contribution can be expected from business in this respect and that corrective must be applied through outside pressures. The cards are on the table and the union representatives are on the alert.

A document of the CDE on the subject has been adopted as official policy by the Conseil du Patronat. In the coming year, further study leading to immediate implementation will be a CDE priority.

6.5 Economic development :

6.5.1 Within Confederation, Quebec's economic situation has for decades been relatively unfavourable, perhaps because it has always neglected to adopt a definite development policy.

The extreme options are well known :

- according to one view, Quebec should consider itself as an equal among other provinces and should use its own as well as its share of federal resources to provide for its growth in equal competition with Canada's other regions ;
- the contrary view is based on the assertion that Quebec's views are incompatible with those of the rest of Canada, that the interests of these two entities are irreconcilable, as the history of the last half-century would illustrate, and that an end must be brought to an association that works systematically against the socio-economic development of this province.

These two options are obviously fraught with political, social and cultural consequences which condition, in a thousand ways, the economic decisions of groups and individuals.

Failure to decide between one and the other creates an atmosphere of confusion, hesitation and contradiction which is not conducive to sustained growth ; yet, a premature decision could launch Quebec on an extremely perilous adventure. The realistic attitude would be to suspend any irrevocable political choices and concentrate the efforts, in the immediate future, on the following :

- Definition of an overall programme on its main economic, social and cultural components : this study should be initiated by Government, with the cooperation of the principal intermediate bodies, possibly through the channel of the Planning and Development Council ;

- Identification of the centres of economic decision, both public and private, federal and provincial, native and foreign. This inventory, as far as the two levels of Government are concerned, is no doubt largely accomplished and cannot fail to provide support for the repeated proposals of the last Quebec governments at Federal-Provincial conferences: but it would be desirable to illustrate more clearly (for the benefit of the citizens of Quebec as well as those of the other Provinces, the existing relations between decision-making centres and the pursuit of particular objectives;
- An effort to integrate Canadian and foreign business into the Quebec environment. While some firms may be expected to show a certain amount of resistance, it would only be fair to recognize that their behaviour may be due in some measure to the confusion of voices and lack of consensus on the choice of objectives. This integration should include the accession of larger numbers of French-speaking Canadians to business management, and also increased participation of English-speaking citizens in the work of intermediate bodies and in community effort.

When the major priorities have been determined and accepted, the establishment of an actual development policy would assume new significance: it would become an instrument for overall growth. If it is true that Canada including Quebec, are hypnotized by the Americans' standard of living to the point of losing sight of their won best interests, only an extensive agreement on these priorities will enable them to achieve the necessary adjustments. And if, as is more and more frequently asserted, the industrialized nations must face the challenge of moving rapidly towards a completely new type of civilization, Quebec cannot afford, at this late stage and with its limited resources, to enter a race in which it would waste its strength in the pursuit of obsolete goals.

In the light of such an overall plan, the following should be defined more accurately:

- a natural resources policy;
- an industrialization policy;
- the exact measures required to revitalize certain depressed branches of industry;
- the type and scope of the various interventions (training, reorganization, etc.) needed to adapt a whole category of small and medium size firms to competition and modern market conditions;
- an agricultural policy;
- practical methods of co-operation between the public and private sectors, aimed at fostering sustained economic growth and the efficient use of resources.

6.5.2 This outlook is based on the following considerations:

- Economic development should not be sought as an end in itself, but as a dimension of the social and cultural values of society;

- Given the current situation, Quebec must aim at using all available resources, both its own and the country's, in a continuing effort to achieve co-ordination and « productivity » ;
- In this context, economic development can no longer be left to the initiative of frequently conflicting public and private agencies, but must be based on a carefully thought out programme. This is a matter of choosing between different forms of planning, without falling into overly academic solutions or methods ill adapted to our needs ;
- Management can, of course, strongly influence society's economic choices and the effectiveness of economic policies, provided it puts forward clear objectives and is willing to achieve them, either through its own resources, or in co-operation with other community agencies, public or private.
- A business strategy and a perceptive union strategy are both essential for proper balance and sustained growth. The current atmosphere of confrontation only serves to swell immeasurably the responsibilities of Government, which finds itself forced to act as the arbiter over innumerable situations that should have been settled by the parties themselves. It should be the role of Government to create a climate in which employers and employees, at well as other groups, may fully exercise their rights and responsibilities. If they do not live up to this challenge, Government will be drawn into hopeless tasks, the economic situation will degenerate and will be further complicated by social problems, thus creating a breeding-ground for ever more violent political protest.

6.5.3 Although economic development is certainly not the prerogative of business alone, it does fall within its realm of responsibility, and as such clearly warrants its involvement. It cannot therefore be ignored by the CDE. The Centre will do its utmost to accelerate its current activities in this field, both in the form of services (organization development, training, business merger promotion, etc.), and in the form of a committee which has been given the responsibility of drafting a development program.

6.6 Regional problems : The same committee has gone into the regional aspects of economic development, a matter to which management should pay keener attention than in the past. For it is to be feared that the numerous regional agencies set up in recent years may be slowed down in their action unless they can count on the resources and active co-operation of business circles.

It is claimed that 80% of economic development depends on the expansion of existing business firms. If such is the case, then regional development must be given top priority, not only by Government, but also by private enterprise.

A number of business leaders, connected with large firms operating outside the main centres, have voiced their concern over this type of problem. The CDE is now

trying to assess the ways of making the best use of these human resources, particularly by means of its regional sections.

6.7 Education: The shaping of our school system is of vital importance to the whole population. If it failed to concern itself closely with this problem, business would run the risk of alienating youth, even while being responsible, by default, for the inadequacies of the system. It should help establish, or at least advocate the creation of :

- a mechanism to assess the quality and the costs of the public education system ;
- meeting grounds where business representatives on the boards of CEGEPS and other educational institutions might compare their respective experiences and co-ordinate these efforts ;
- a counselling and assistance organization to help young people fit into a firm or into the business community ;
- a Centre charged with defining and familiarizing both teachers and students with the needs of the business world. These needs being spread out over a long enough period as to allow for the thorough adjustment of school curricula.

Business is already co-operating in many different ways with educational institutions. Such action would be more effective if it were more concerted and based upon clearer criteria. Since several management associations are engaged in such pursuits, it is to be hoped that they might establish efficient co-ordination methods, perhaps through the Conseil du Patronat. For, in addition to concern over the educational system as such, business should, if only through enlightened self-interest, get involved with the lively field of continuing education, with the planning of a rational approach to summer employment for students, and with the assessment of the « Opportunities of Youth » programme. All this would both contribute to the success of future ventures and would help avert an onslaught of ill-advised demands.

6.8 French as a working language : The Centre's views on this subject are known. Briefly, it is opposed to any legislation governing the use of the French language at work, and it favours a policy of persuasion aimed at making management responsible for introducing changes in line with the population's linguistic make-up.

Much headway has recently been achieved in many corporations : language instruction, glossaries and lists of technical terms, advancement of French-speaking personnel, etc. Better ways of making these known throughout the population should be devised, so as to :

- create more public confidence in a policy based on persuasion ;
- set an example for other firms to follow.

It would be useful for business itself to go to the trouble of drawing as thorough a list as possible of these numerous cases. A comprehensive statement could be prepared every year or every two years by an organization such as the CDE.

Two priority objectives should rally broad support :

- to get a headstart on the rapid voluntary changes on which a policy of persuasion is based ;
- to implement methods of improving the quality of the French language used in Quebec.

The Centre intends to pursue these goals in co-operation with representatives of interested firms and with the help of the French Language Bureau. This is a pressing task, for any slipping back into past indifference would inevitably lead to legislation which would fail to serve the best interests of the people as well as of the business community.

6.9 Protecting the environment : A blind and naive faith in the automatic value of progress lies at the root of extremely serious situations which will require, in the very near future, the attention of all social partners and the outlay of enormous funds. According to one expert view, the United States should, over the next five years, devote two hundred billion dollars to the fight against urban decay and to urban redevelopment.

Even if this outlook were exaggerated, it would still give a useful indication of the awesome scale of the problems generated by technological progress, including the following :

- urbanization at an excessive pace ;
- inadequate housing ;
- endemic poverty and unemployment ;
- depletion of material resources and increasing pollution ;
- popular discontent, political dissent and their corollary : the appearance of « citizens' groups » and « grass-roots associations ».

As forecast in a recent study, the population of Montreal and that of Toronto are expected to reach the six million mark by the turn of the century, with three million for Vancouver and so on.

One need only think of the tragic problem of the city of New York, in human, social as well as financial terms, to conclude that *laissez-faire*, in such matters, is a suicidal policy. All the resources the sciences of the future can offer must be called upon, in an attempt to stop the disorderly growth of cities. In all likelihood, the problem will not be solved without a new approach to certain policies, particularly with regard to industrialization and public financing. In this period when Quebec is moving towards a policy of municipal mergers, concern should go beyond the mere organizational aspects of these matters. The future of civilization is very much at stake in the process of urbanization, and this fact underlines the prime importance of an overall cultural program, based on a proper balance of its major components.

Management is ill-equipped to act usefully at this time, in fields of such magnitude. But it is able to play an important role in some areas, while breaking-in

its means of action and preparing itself to make a successful contribution to the adjustment of change, in all its forms, to the needs of man. Such an exercise could be based on the following two themes :

6.9.1 Controlling technological progress : A CDE committee has already produced a report on the matter. Having considered the effects of technology on the workers and on the environment, the committee suggests concerted management action in :

- the selection of certain operations and products ;
- staff training and information ;
- setting up effective preventive and corrective action ;
- co-ordinating public and private interventions.

During the coming year, the committee should concentrate on the implementation of these recommendations and on continued research.

(Needless to say, in this as in other fields, it would be useful to co-ordinate the research and activities of the CDE with those of the Conseil du Patronat).

6.9.2 The grass-roots associations : In the Spring of 1971, the Montreal regional section made tentative approaches to certain citizens' groups.

Even if such co-operation is fraught with difficulties, the approaches should be continued ; they may lead to particularly positive achievements such as bringing together, to an extent, views that are initially opposed, and developing concrete programs for co-operation in response to pressing needs.

CONCLUSION

Presented here by the Centre des Dirigeants d'Entreprise are a group of situations which call for more thought.

The CDE has described some of the work it has initiated, the pace of which must be stepped up. The projects are all equally urgent ; postponement of any if these priorities could jeopardize the strategy as a whole.

There is no bargain basement where the leaders of our economic institutions can buy industrial peace or orderly growth. On April 14 last, during a Conference Board seminar, in New York, prominent businessmen and academics generally recognized that the United States are now living through one of the major crises of their history. The same can be said of Canada. Business, in Quebec, in Canada as in the United States, cannot afford to remain indifferent to such a serious crisis.

For obvious reasons, Quebec is more vulnerable to same situations than other areas. However, while the problems may not be less acute, the situations in Quebec are circumscribed by the smaller population as well as by the existence of certain institutions mentioned in this paper. We have in our hands, in Quebec, instruments which can be of great service in building a better society.

But these instruments will only produce the desired results if the social partners are able to rise to the required level of objectivity and maturity, allowing them to reach an enlightened and effective consensus on major community objectives. Organizations will produce no more than is wrested from them by human beings. The fundamental problem lies in selecting the values which will guide the re-directing of society. This selection can only be made by the social partners working together at the proper level and putting forward their choice of values for the people to consider. This calls for a long-term plan, which should also include the proposed steps for its implementation.

The social partners must therefore, each of them, review their individual goals and priorities, and subordinate them to the pursuit of the collective plan.

Whatever the difficulties, such prospects offer the business community an opportunity to play a major role, with relatively minimal effort.

On the one hand, the effort would consist in eliciting deep thinking on the true nature of the responsibilities of business, and on the consequences in terms of action. On the other hand, the effort would include small increases in the annual budgets of some associations, designed to ensure the effectiveness and dynamism of managerial thought and action. To realize under what primitive conditions all too many management organizations operate, here, it may be pointed out that central management organizations, alone, have permanent staffs of 300 in Sweden, 450 in Britain and 150 in France and that they enjoy considerable financial resources.

A business firm that rejects the modest added burden suggested here, would be renegeing on its most evident group responsibilities, and surrendering to outside forces both the coming redefinition of society and the control of conditions required for its own survival.

« If private enterprise does not avail itself of the means to operate in a suitable society, it will have no choice but to accept the society that will be imposed upon it ».

INDEX ANALYTIQUE CUMULATIVE INDEX

RELATIONS INDUSTRIELLES INDUSTRIAL RELATIONS

**Volume 1 — Volume 25
(1945-1970)**

Rapport des — Proceedings of CONGRÈS DES RELATIONS INDUSTRIELLES (1946-1970)

Avant-propos — Forewords; **A— Index alphabétique** — Subject index; **B-1 Index méthodique** — Broad Subject Headings Index; **Liste des descripteurs génériques** — List of generic keywords; **B-2 Index méthodique des titres** — Broad Subject Heading Index of Titles; **C— Index méthodique des ouvrages recensés** — Broad Authors of Book Reviews; **E—Auteurs des articles et des recensions** — Authors of the Articles and Book Reviews; **F— Références bibliographiques** — Bibliographical References.

Un volume 6 x 9 relié 360 pages

prix : \$ 10.00

En vente chez votre librairie ou chez l'éditeur

**LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
c.p. 2447, Québec 2, (Qué.)**